

Premium pris og oppstartsbedrifter

Strategiske retningslinjer for en
oppstartsbedrift med mål om å ta en
premium pris

Kristian Kannelønning
Lise Vassmoen

NTNUs Entreprenørskole

Hovedveileder: Lars Øystein Widding, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2012, og utgjør siste del av den femårige mastergraden ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Masteroppgaven er skrevet for avdelingen NTNUs Entreprenørskole ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT).

Arbeidet består av et omfattende litteraturstudie, samt et case-studie av fem norske oppstartsbedrifter. Det har vært et krevende arbeid, både akademisk og med hensyn på omfanget av et slikt studie. Men perioden har også vært meget inspirerende og lærerik. Vi sitter igjen med utvidet kunnskap og interesse for hvordan å suksessfullt starte opp nye selskap.

Vi vil takke vår veileder, førsteamanuensis Lars Øystein Widding, for veiledning, gode råd og tilbakemeldinger gjennom dette masterstudiet. I tillegg vil vi gi en stor takk til de fem gründerne som lot seg intervjuet til dette studiet. Det har vært inspirerende å få innblikk i de personlige historiene som ligger bak en suksessfull oppstartsbedrift. Uten deres erfaring og innsikt ville ikke dette studiet vært mulig.

Trondheim 22.05.12



Lise Vassmoen



Kristian Kannelønning

1 Sammendrag

En bedrift som tar en premium pris tar den høyeste prisen i markedet sammenlignet med sine konkurrenter. Forskning på premium pris har bekreftet den konvensjonelle tankegangen om hvilke aktører som typisk tar en premium pris: "Premium pris aktøren" er godt etablert i markedet med et merkenavn kunder foretrekker og/eller en kvalitet kunder erkjenner. Oppstartsbedrifter er typisk karakterisert uten tidligere erfaring eller tilhørighet til markedet og med et ukjent merkenavn. Dette hentyder at oppstartsbedrifter ikke er egnet til å ta en premium pris i følge konvensjonell tankegang. Til tross for dette er det observert en rekke oppstartsbedrifter som entrer markedet med en premium pris. Denne observasjonen er utgangspunktet for dette studiet og studiets målsetting som er å undersøke premium pris i en kontekst av oppstartsbedrifter. Tidligere forskning har aldri før gjort eksplisitte undersøkelser av premium pris i denne konteksten.

Det er gjort et omfattende litteraturstudie med mål om å finne og presentere teoretisk fundamenterte virkemidler, spesielt egnede for å lykkes med en premium pris. Disse virkemidlene omfatter strategiske steg som er anbefalt for en aktør som har som mål å ta den høyeste prisen i markedet. Litteraturen er hentet fra publiserte artikler på følgende strategiske forskningsfelt; oppstartsstrategier, strategi for å oppnå premium pris, differensiering og innovasjon. Det ble foretatt en kategorisering av virkemidlene som ble presentert i litteraturen. Ut ifra denne ble fire konkrete strategifelt hos en bedrift funnet å ha størst påvirkning på bedriftens gjennomføring av en strategi som inkluderer premium pris. Disse var *markedsorientering, markedsentré, internt fokus og kundesegment*.

Studiets empiri er basert på fem norske oppstartsbedrifter som alle har tatt en premium pris fra og med lanseringsdag. Første gjennomgåelse av empirien hadde som mål å kartlegge empirisk fundamenterte virkemidler. Disse virkemidlene ble dermed kategorisert. Kategoriseringen av teoribaserte virkemidler ble så sammenlignet med kategoriseringen av empiribaserte virkemidler. De to samme kategoriene/strategifeltene ble funnet å omfatte de

mest funksjonelle virkemidlene i begge kategoriseringene. Disse to kategoriene var *markedsentré* og internt fokus på *kommunikasjon*. Fordi dette er subjektive og omfattende områder ble disse supplert med den teoretiske modellen *PDPM*, som presenterer objektivt målbare virkemidler. Sammen la dermed de to kategoriene og den teoretiske modellen grunnlaget for syv proposisjoner. Hver av disse proposisjonene tar for seg et virkemiddel som er befestet i teori, men aldri før koblet eksplisitt til oppstartsbedrifter. Disse virkemidlene er (1) *ny på markedet*, (2) *timing av lanseringsdato*, (3) *kommunikasjon av unike historier*, (4) *lav tilgjengelighet*, (5) *høy testbarhet*, (6) *lite prisinsentiver* og (7) *høy prissensitivitet*. Hvorvidt disse proposisjonene kan sies å være valide også for en oppstartsbedrift blir testet ved å analysere proposisjonene i lys av empiri.

Seks av syv virkemidler viser seg å ha en betydelig funksjon for en oppstartsbedrift med mål om å ta høyeste pris ved inntreden i markedet. Analyse av det syvende virkemiddelet avkrefter derimot at *prissensitivitet* hos en oppstartsbedrifts kommende kundegruppe har påvirkning på hvorvidt oppstartsbedriften lykkes i å entre markedet med en premium pris. En diskusjon av resultatene rundt hver av proposisjonene legger grunnlag for en sjekkliste. Denne sjekklisten inneholder påstander om strategiske valg som vil gagne en entreprenør med mål om å entre et marked med en premium pris. Studiet har også implikasjoner for teoretikere med interesse i feltene oppstartsstrategier og premium pris. I førstnevnte forskningsfelt bidrar dette studiet til at premium pris ikke lenger bare er sett på som en indirekte, påvirkende faktor, men som det eksplisitte målet med oppstartsstrategien. I tillegg har denne forskningen utvidet teorigrunnlaget på forskningsfeltet premium pris da premium pris aldri før er sett i en kontekst av oppstartsbedrifter.

1.1 Summary

The firm that takes the highest price, compared to its competitors, are said to take a premium price. There is a conventional thought saying that the player taking the premium price typically is an established firm with a well-known brand-name and a quality that are acknowledged among consumers. Start-up companies, on the other side, are typically characterized with resource-scarcity and without experience and existence in their respective market. This allude that start-up companies typically possess an unfavourable position in regard to capture the premium price. Notwithstanding, several start-up companies are observed to succeed in commanding just premium price. This observation is what lays the foundation for this research. Including the purpose of the research that is to position the phenomenon of premium price in the context of start-up companies.

The literature review finds and present tools that are theoretical established and particularly usable for a firm which goal is to take a premium price. The concept of “tools” refer to strategic choices that are found to be extraordinary valuable in a firm’s process of getting the consumers to accept a premium price on their offer. The tool-concept is assigned this meaning all throughout this study. The literature is retrieved from the following research-fields: start-up strategies, strategies aiming at a premium price, differentiation and innovation.

The empirical data of this study are based on five Norwegian start-up companies who have commanded a premium price from their very first sale. The objective of the first empirical research was to find and present tools based on empirical data. Based on two independent categorizations of respectively theoretical and empirical tools two categories were found to include the most cited, and also most efficient tools in both the empirical and theoretical categorization.

The two categories are called *market entry* and *communication*. Together with the theoretical model called *PDPM*, who present more objective and measurable tools, these categories made up a foundation for formulation of seven propositions. Each of these propositions is based on a tool confirmed in theory, but never explicitly tested to be a functional tool for a start-up. The seven tools are (1) *new to market*, (2) *timing of market-entry*, (3) *communication of unique stories*, (4) *low availability*, (5) *high testability*, (6) *no price incentives* and (7) *high price sensitivity*.

By analyzing the propositions in the light of empirical data tests whether these propositions are valid also for start-up companies. The study finds that six out of the seven propositions have a significant purpose for a start-up company with a mission to demand the highest price when entering the market. Analysis of the seventh proposition denies however that price sensitivity in a start-up company's group of customers influence whether the start-up business succeed in entering the market with a premium price.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
1 Sammendrag	2
1.1 Summary	4
2 Introduksjon	10
3 Prosessen bak litteraturstudiet	13
3.1.1 Litteratursøk	13
3.1.2 Analyse av litteratur	14
4 Litteraturgjennomgang	15
4.1 Hva er premium pris	17
4.1.1 Virkemidler for å oppnå en premium pris	18
4.2 Strategilitteratur, i en kontekst av oppstartsbedrifter	19
4.2.1 Oppstartsstrategier, samt kobling til premium pris	19
4.2.2 Strategier for små bedrifter, samt kobling til premium pris	22
4.3 Differensiering	24
4.3.1 Hva er differensiering?	25
4.4 Differensiering og premium pris	28
4.4.1 Pionér, en differensiert posisjon	32
4.5 Oppsummering av differensieringslitteraturen	34
4.6 Innovasjon	35
4.6.1 Hva er innovasjon?	35
4.6.2 Typer innovasjon	36
4.7 Innovasjon og premium pris	37
4.7.1 Innovasjon, markedsorientering og markedsentré	40
4.8 Oppsummering av innovasjonslitteraturen	42
5 Innovasjon og differensiering sett i sammenheng	42
6 Kategorisering av teoribaserte virkemidler	45
7 Teoretiske funn	49
7.1.1 Teori rundt virkemidler - funnet interessant for videre studie	49
7.1.2 Supplerende teori – tilrettelegger for valide analyseresultat.....	49
8 Metode, Case	50
8.1 Design	50
8.2 Innhenting av empiri	51
8.2.1 Utvelgelse av casebedrifter	51
8.2.2 Metode for informasjonsinnhenting: intervju	52
8.3 Analyse av intervjuer	54
8.3.1 Transkribering	54
8.3.2 Analysestegene	54
8.4 Resultater	57
8.5 Kritikk og begrensinger av studiet	58
9 Empiri	62
9.1 Kategorisering av empiribaserte virkemidler	63
9.2 Avgrensning av analysegrunnlag	64
9.3 Markedsentré	65
9.4 Internt fokus i form av kommunikasjon	67
9.5 The Pricing Differentiation Premium Modell (PDPM)	68

10	Analyse; case mot bransje	69
10.1	Case A, casespesifikk og bransjespesifikk empiri	70
10.1.1	Case A, kommentar til empiri	71
10.2	Case A, case-bransje analyse	71
10.2.1	Case A, diskusjon på case-bransje analyse	73
10.3	Case B, Casespesifikk og bransjespesifikk empiri	75
10.3.1	Case B, kommentar til empiri	77
10.4	Case B, Case-bransje analyse	77
10.4.1	Case B, diskusjon på case-bransje analyse	78
10.5	Case C, casespesifikk og bransjespesifikk empiri	80
10.5.1	Case C, kommentar til empiri	82
10.6	Case C, case-bransje analyse	82
10.6.1	Case C, diskusjon på case-bransje analyse	83
10.7	Case D, casespesifikk og bransjespesifikk empiri	85
10.7.1	Case D, kommentar til empiri	88
10.8	Case D, case-bransje analyse	88
10.8.1	Case D, diskusjon på case-bransje analyse	89
10.9	Case E, casespesifikk og bransjespesifikk empiri	91
10.9.1	Case E, kommentar til empiri	93
10.10	Case E, case-bransje analyse	93
10.10.1	Case E, diskusjon på case-bransje analyse	94
11	Analyse, case mot case	96
11.1	Sammenligning av case-bedriftene	96
11.2	Sammenligning av resultater	96
11.2.1	Markedsentré	96
11.2.2	Kommunikasjon	97
11.2.3	PDPM	98
12	Diskusjon	100
12.1	Markedsentré	100
12.2	Kommunikasjon av unike historier	102
12.3	PDPM	104
12.4	Avsluttende kommentar, sammenfatning av funnene	110
13	Konklusjon	112
13.1	Implikasjoner og bidrag	113
13.2	Generaliserbarheten til studiets resultater	115
13.3	Videre forskning	117
14	Referanser	120
15	Vedlegg	126
15.1	Vedlegg 1 - Virkemidler, bakgrunnlitteratur og kategorisering	126
15.2	Vedlegg 2 - Intervjuprotokoll	128
15.3	Vedlegg 3 - Empiribasert kategorisering, bakgrunn for tabell 9.3	131

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

Figurliste:

4-4-1	Modell basert på McGrath et al.	38
7-8-1	Hentet fra Widding (2006)	54
9-10-1	Verdikjede satt i et verdisystem	69
10-2	Case A	70
10-3	Bransjestandard, skiprodusent	70
10-4	Case B	76
10-5	Bransjestandard skihjelmprodusent	76
10-6	Case C	81
10-7	Bransjestandard regntøyprodusent	81
10-8	Case D	86
10-9	Bransjestandard treningssenter	86
10-10	Bransjestandard Spa	87
10-11	Case E	91
10-12	Bransjestandard kaffebrenneri og kaffebar	92

Tabell-liste:

Tabell 4-1	Premium pris, Pris premium	17
Tabell 4-2	Virkemidler funnet spesielt tilpasset oppstartsbedrifter	24
Tabell 4-4-3	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Porter (1985, 1996)	28
Tabell 4-4-4	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Day & Wensley (1988)	29
Tabell 4-4-5	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Arnold, Hoffman & McCormick (1989)	31
Tabell 4-6	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Emmerich (2005)	31
Tabell 4-4-7	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Treacy & Wiersema (1992)	32
Tabell 4-4-8	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Robinson, Kalyanaram & Urban (1994)	33
Tabell 4-9	Sammensatt oversikt over virkemidler funnet i differensieringslitteratur	34
Tabell 4-10	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av McGrath et al. (1996)	38
Tabell 4-4-11	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Verhees & Meulenbergh (2004)	40
Tabell 4-4-12	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Sandvik & Sandvik (2003)	41
Tabell 4-4-13	Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Deligianni & Voudouris (2011)	41
Tabell 4-14	Sammensatt oversikt over virkemidler funnet i innovasjonslitteraturen	42
Tabell 6-1	Kategorier brukt for å søke likheter mellom de teorigenererte virkemidlene	46
Tabell 6-2	De fire kategoriene med flest refererte virkemidler	48
Tabell 8-1	Åpen koding	56
Tabell 8-2	Rammestyrte søkning	57
Tabell 8-8-3	Søking etter likheter/ulikheter	57
Tabell 8-8-4	Hentet fra Yin (2009) fig 4.1 s 102.	60
Tabell 9-9-1	Beskrivelse av case-bedriftene	62
Tabell 9-2	Casespesifikke fakta	63
Tabell 9-3	Resultater av kategorisering	64
Tabell 10-1	Oppsummerer faktabaserte ulikheter	71
Tabell 10-2	Oppsummerer de ulikheter case A trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris	71
Tabell 10-3	Proposisjon 1 og 2, Case A	72
Tabell 10-4	Proposisjon 3, Case A	73
Tabell 10-5	Proposisjon 4-7, Case A	73
Tabell 10-6	Oppsummerer faktabaserte ulikheter	76
Tabell 10-7	Oppsummerer de ulikheter case B trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris	77
Tabell 10-8	Proposisjon 1 og 2, Case B	77
Tabell 10-9	Proposisjon 3, Case B	78
Tabell 10-10	Proposisjon 4-7, Case B	78

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

<i>Tabell 10-11 – oppsummerer faktabaserte ulikheter</i>	81
<i>Tabell 10-12 - Oppsummerer de ulikheter case C trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris</i>	82
<i>Tabell 10-13 Proposisjon 1 og 2, Case C</i>	82
<i>Tabell 10-14 Proposisjon 3, Case C</i>	82
<i>Tabell 10-15 Proposisjon 4-7, Case C</i>	83
<i>Tabell 10-16 – Oppsummerer faktabaserte ulikheter</i>	87
<i>Tabell 10-17- Oppsummerer de ulikheter case D trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris</i>	87
<i>Tabell 10-18 Proposisjon 1 og 2, Case D</i>	88
<i>Tabell 10-19 Proposisjon 3, Case D</i>	88
<i>Tabell 10-20 Proposisjon 4-7, Case D</i>	89
<i>Tabell 10-21 - Oppsummerer faktabaserte ulikheter</i>	92
<i>Tabell 10-22 - Oppsummerer de ulikheter case E trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris</i>	93
<i>Tabell 10-23 Proposisjon 1 og 2, Case E</i>	93
<i>Tabell 10-24 Proposisjon 3, Case E</i>	94
<i>Tabell 10-25 Proposisjon 4-7, Case E</i>	94
<i>Tabell 11-1 Markedsentré</i>	96
<i>Tabell 11-2 USP</i>	97
<i>Tabell 11-3 PDPM</i>	98
<i>Tabell 11-4 Testbarhet</i>	98
<i>Tabell 11-5 Kjøpsinsentiver</i>	98
<i>Tabell 11-6 Prissensitivitet</i>	99
<i>Tabell 12-1 Tilgjengelighet</i>	104
<i>Tabell 12-12-2 Grå områder representerer bekreftet proposisjon</i>	110
<i>Tabell 13-1 Sjekkliste over de virkemidler en oppstartsbedrift bør ta til etterretning dersom målet er å entre et marked med en premium pris</i>	115

2 Introduksjon

Premium pris er et fenomen som stadig er gjenstand for forskning og er blitt forsket på gjennom en rekke innfallsvinkler. Blant annet med mål om å kartlegge ulike aspekter ved fenomenet, som for eksempel kundens verdioppfatning (Linn, 1993) og sosialidentifikasjon (Kim, Han, & Park, 2001). I tillegg er premium pris studert gjennom både kundens og bedriftens perspektiv. Det er altså et sammensatt forskningsområde.

Dette studiet baserer seg på følgende beskrivelse av premium pris: *Premium pris finner sted når et produkt eller en tjeneste blir solgt til en høyere pris enn gjennomsnittsprisen av konkurrerende tilbud.* Denne beskrivelsen er et utsnitt av definisjonen til Bergen & Rao (1996). Grunnen for at beskrivelsen kun er et utsnitt av en tidligere definisjon er fordi det er til studiets fordel at beskrivelsen kun er basert på relativ pris. Den inkluderer altså ingen aspekter ved kundens perspektiv, som verdioppfatning eller sosialidentifikasjon i forbindelse med premium pris. Dette valget er forankret i målet om å undersøke premium pris, fra *bedriftens perspektiv*. Denne begrensningen gjør studiet mer målrettet ved å sikre et fokus på bedriftens strategiske valgmuligheter og bedriftens mulighet til å utnytte disse til å sette en høyere pris enn konkurrentene.

I dette studiet blir fenomenet premium pris satt i kontekst av oppstartsbedrifter. En oppstartsbedrift er enhver bedrift som aldri før har vært en etablert aktør på noe marked. Motivasjonen til å studere denne sammenhengen baserer seg på en konflikt mellom konvensjonell teoretisk forståelse og virkelighet:

Premium pris har altså blitt studert i sammenheng med flere akademiske disipliner. Eksempler på disse er strategi, merkevare og psykologi. En gjennomgående forståelse, uavhengig av disiplin, er at en bedrift som skal kunne ta en premium pris må ha vært tilstede på markedet over en viss tid (Rao & Monroe, 1996; Shapiro 1983). Blant annet hevder Rao & Monroe (1996) at rasjonelle kjøpere ikke vil betale lik pris for en vare hos en ukjent selger som hos en kjent selger. Andre forskere poengterer at en bedrift må

investere i å bygge merkevare før de kan oppnå premium pris (Shapiro, 1983). Den konvensjonelle tanken er med andre ord at oppstartsbedrifter, med få ressurser og ingen fortid i markedet, har et dårlig utgangspunkt for å gå inn på et marked med en strategi som innebærer premium pris. Likevel er det observert at oppstartsbedrifter igjen og igjen trosser disse konvensjonene og lykkes i å entre markedet med premium prisede tilbud. Avviket mellom teori og praksis er motivasjonen bak ønsket om å studere premium pris i en kontekst av oppstartsbedrifter.

Studiets problemstilling er som følger: (1) Hvordan kan oppstartsbedrifter entre markedet med en premium pris og (2) hvilke strategiske virkemidler har størst påvirkning på oppnåelse av premium pris. Betegnelsen "virkemidler" omfatter konkrete tiltak, strategiske veivalg eller beskrivelser av konkret adferd som er funnet å ha positiv effekt på prosessen mot å lykkes med å ta en premium pris. "Virkemidler" er tillagt denne betydningen hele studiet gjennom.

For å besvare disse problemstillingene er det utført et kvalitativt casestudie, med utgangspunkt i fem norske oppstartsbedrifter som alle har entret markedet med en premium pris. I tillegg har alle case-bedriftene introdusert lavteknologiske tilbud til et modent marked og gründer er fortsatt ansvarlig for bedriftens daglige virke.

Verken teoretisk eller empirisk forskning har tidligere studert fenomenet premium pris i lys av oppstartsbedrifter. Dette litteraturstudiet er derfor utført i to steg. Det første steget tar utgangspunkt i litteratur på *fenomenet* og *konteksten* hver for seg. For å studere *fenomenet* er det tatt utgangspunkt i strategilitteratur som beskriver hvordan en bedrift kan ta en premium pris. For å studere *konteksten* er det tatt utgangspunkt i litteratur basert på strategiforskning gjort i en oppstartsbedrifts perspektiv. Sistnevnte litteratur gir et bilde av oppstartsbedrifters utfordringer og fordeler i forbindelse med strategiutvikling. Sammen gir litteraturen i første steg grunnleggende

forståelse til bruk i videre studie der nettopp strategiske valg i forbindelse med premium pris skal integreres i en oppstartsstrategi.

Første steg i litteraturstudiet har også som mål å identifisere teoribaserte likheter mellom disse forskningsfeltene. De to begrepene innovasjon og differensiering viser seg å ha stor betydning i begge felt. På den ene siden er både innovasjon og differensiering stadig funnet som verdibringende elementer i en oppstartsstrategi. På den andre siden bekreftes en nærhet mellom innovative tilbud og premium pris, samt det å differensiere seg i markedet og premium pris. Disse begrepene er også funnet i forbindelse med hverandre. Sammenlagt la dette grunnlag for andre steg av litteraturstudiet. Andre steg av litteraturstudiet har som mål å forklare hvordan å utnytte innovasjon og differensiering til å ta en premium pris og hvilke virkemidler som kan benyttes på veien. Dette er altså virkemidler det er bakgrunn for å tro at har betydning også for oppstartsbedrifter som ønsker å ta en premium pris.

Empirien blir også studert med mål om å kartlegge virkemidler, her er det snakk om virkemidler som case-bedriftene har poengtert at fungerer i praksis. Virkemidlene funnet i henholdsvis teori og empiri blir uavhengig av hverandre kategorisert etter likheter. Kategoriene blir dermed rangert etter hvor mange og hvor betydningsfulle virkemidler de inneholder. De samme to kategoriene var høyest rangert både i den empiriske og den teoretiske kategoriseringen. Disse er *markedsentré* (Robinson, Kalyanaram, & Urban, 1994; Sandvik & Sandvik, 2003) og *kommunikasjon av unike historier* (Emmerich, 2005; Hobson & Morrison, 1983; Treacy & Wiersema, 1992). Disse områdene ble lagt til grunn for utarbeiding av rammer for videre studie. De ble supplert med en teoretisk modell som beskriver fire konkrete og målbare virkemidler og deres effekt på en premium pris. Navnet på denne modellen er *The pricing differentiation premium modell*, forkortet PDPM (Arnold, Hoffman, & McCormick, 1989). Med dette som base blir syv teoribaserte proposisjoner utledet, disse utgjør rammene for videre analyse. Disse proposisjonene blir testet for å finne hvorvidt teorien er overførbart og verdifull i en kontekst av oppstartsbedrifter.

Formålet med dette studiet er (1) å gjennomføre et grundig litteraturstudie der relevant forskning samles, for videre å (2) kategorisere de teoretiske bidragene (virkemidlene) som er funnet å besvarer problemstillingen. (3) Konkretisere teorien gjennom proposisjoner for å legge til rette for at empirisk testing skal gi robuste resultat. (4) Innhente empiri ved hjelp av dybdeintervjuer med oppstartsbedrifter og (5) analysere empiri basert på teoretiske rammer. (6) Identifisere hvilke strategiske virkemidler en oppstartsstrategi bør innebære dersom den har som mål å ta en høyere pris enn sine konkurrenter og (7) oppsummere disse som en sjekklister til nytte for gründere som ønsker å entre markedet med den høyeste prisen, samt foreslå videre forskning.

Målsetningen og ambisjonen med dette studiet er å øke gründerens forståelse av hvordan å entre markedet med en høyere pris enn sine konkurrenter. I tillegg ønsker studiet å bidra teoretisk ved å belyse et fenomen i en ny kontekst og på den måten legge grunnmur for nye forskningsfelt. Spesielt for entreprenørskapsforskning, og da særlig den med strategisk vinkling, vil dette studiet skape ny grobunn for forskning ved at premium pris blir direkte koblet til dette forskningsfeltet.

3 Prosessen bak litteraturstudiet

3.1.1 Litteratursøk

Dette litteraturstudiet er bygget på to forskningsfelt, oppstartsstrategier og strategier som innebærer en premium pris. Studiets litteraturbase på oppstartsstrategier tar utgangspunkt i publikasjoner av McDougall med flere (1990-1994). Grunnen for at McDougall (1990; 1992; 1994) er brukt som fundament for litteratursøk er fordi McDougall (1990) har skissert en typologi av oppstartsstrategier der en av disse innebærer premium pris. I tillegg har McDougall (1994), som eneste strategiforsker, oppfordret til videre forskning på hvordan en oppstartsbedrift kan lykkes med en strategi som innebærer premium pris. Primærsøk ble gjennomført ved å søke etter artikler som har sitert disse publikasjonene. De overnevnte publikasjoner er sitert 657 ganger.

Søket ble derfor snevret inn ved søkeord som oppstartsbedrift, strategi og premium pris.

Det andre forskningsfeltet, som gir et bilde av strategier for å oppnå premium pris, er først og fremst hentet fra litteraturstudiet gjort av Kristian Kannelønning høsten 2011. Tittelen på dette litteraturstudiet var *Price Premium – how to achieve "supernormal" profits* (Kannelønning, 2011).

Artikler funnet i primærsøket hadde to gjennomgående tema, nemlig innovasjon og differensiering. Det ble derfor gjennomført et sekundærsøk fortsatt i strategilitteratur der søkeordene var innovasjon, differensiering og premium pris. Dette ble gjort for å finne sterkere bevis for koblingen mellom premium pris og oppstartsselskaper, samt for å avdekke hvilke bidrag innovasjon og differensiering gir en bedrift med ønske om å ta en premium pris.

Totalt har 103 artikler og to bøker blitt sitert i dette studiet. Litteraturen spenner fra år 1950 - 2011, med hovedvekt på nyere litteratur fra slutten av 1980 til nåtid. Google Scholar har vært primærsøkemotor i dette studiet. NTNUs bibliotek og BiBsys fungerte som støtte om artikler eller bøker ikke har vært tilgjengelig gjennom NTNUs kontoer på Google Scholar.

3.1.2 Analyse av litteratur

Analysen av litteratur er gjennomført ved å kategorisere og sammenligne artikler funnet gjennom beskrevne søk i strategilitteratur. Analysen er gjennomført i fem steg.

Første steg, utarbeidet etter primærsøk, besto i å søke likheter mellom litteratur innenfor de to forskningsfeltene som ble studert. Dette ble gjort ved å systematisk kartlegge hvilke begrep som ble brukt for å forklare bakenforliggende karaktertrekk både ved fenomenet premium pris og anbefalte oppstartsstrategier.

I andre steg ble disse likhetene lagt til grunn for sekundærsøket i litteratur. Litteratur fra både primær og sekundærsøk ble dermed base for de tre neste stegene av analysen.

I tredje steg ble artiklenes funn og påstander sagt å tilhøre én av tre grupperinger. Det var enten (1) differensiering og hvordan differensiering er assosiert med premium pris, (2) innovasjon og hvordan innovasjon er assosiert med premium pris eller (3) strategilitteratur med begrensning oppstarts- og småbedrifter og hvordan disse strategiene er assosiert med en premium pris.

I fjerde steg ble den ovennevnte kategoriseringen gjennomført med mål om å kartlegge konkrete virkemidler i hver av grupperingene.

I siste steg er disse virkemidlene kategorisert etter likheter, på tvers av bakenforliggende forskningsfelt. Denne kategoriseringen resulterer i en oversikt over hvilke kategorier/områder som innebefatter flest virkemidler og som er omtalt av flest forfattere.

4 Litteraturgjennomgang

Studiet hadde som mål å avdekke likheter mellom de to forskningsfeltene oppstartsstrategier og strategier for å ta en premium pris. Dette var med motivasjon i at likheter vil fungere som et utgangspunkt for å kunne bygge en bro mellom forskningsfeltene og på den måten legge grunnlag for teoretisk å posisjonere fenomenet premium pris i konteksten oppstartsbedrifter. Begrep som ble funnet gjentatt i begge felt var: *industrikjennetegn*, *egenskaper hos entreprenøren* og *temaet*, *innovasjon*, *differensiering* og *firmaets initielle posisjon*.

To av disse begrepene ble særlig omtalt i begge forskningsfelt. Disse er *innovasjon* og *differensiering*. Begge begrepene er anvendt som forskningsfokus i en betydelig del av klassisk og nyere strategilitteratur. Med

dette som bakgrunn er det plausibelt å hevde at nettopp disse to begrepene burde vært forventet å overlape to forskningsfelt innen strategi, og dermed sette spørsmålsteget ved begrepenes særskilthet i sammenheng med dette studiet. Sammenlignet med de andre likhetene hadde disse to begrepene utvilsomt største referansegrunnlag i begge forskningsfelt. Dette rettferdiggjør at dette studiet ser på innovasjon og differensiering som verdifulle begrep til bruk som utgangspunkt for videre litteratursøk, tross spørsmålsstillingen. Med referanse i forskning innen oppstartsstrategier er innovasjon og differensiering sagt å ha gjennomgående positiv innvirkning på oppstartsbedrifters suksess. (Carter, Stearns, Reynolds, & Miller, 1994; Cooper, Willard, & Woo, 1986; Lillo & Lajara, 2002; Mcdougall & Robinson, 1990; Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2009) Begrepene er også funnet å resultere i økt sannsynlighet for at en oppstartsbedrift tar en høyere pris enn konkurrentene. Også i strategilitteratur innenfor premium pris er innovasjon og differensiering pekt ut som betydningsfulle faktorer for å oppnå suksess med en strategi som innebærer premium pris (Koufteros, Vonderembse & Doll, 2002; Murray, 1988).

Hovedutfordringen ved dette studiet er at premium pris blir satt i en forskningsmessig ny kontekst. Dette gjør at teorien og særlig virkemidlene som blir trukket frem fra innovasjons- og differensieringslitteraturen ikke enda er funnet til å være valide i en kontekst av oppstartsbedrifter. I dette studiet, hvor målet er å teste teorien empirisk, må derfor forskjellene mellom oppstartsbedrifter og etablerte bedrifter legges til grunn for analyse og diskusjon. Det vil bidra til å legge et godt fundament for overføring av teori.

De største forskjellene mellom oppstartsbedrifter og etablerte bedrifter er fundamentert i ressursforskjeller (Carter et al., 1994; A. C. Cooper et al., 1986; Lillo & Lajara, 2002; P. Mcdougall & Robinson, 1990; Rosenbusch et al., 2009). Etablerte bedrifter har også erfaring i markedet og med det følger gjerne et merkenavn som er kjent for kunden. Ingenting av dette er normalt å finne hos en oppstartsbedrift (Cooper, Willard, & Woo, 1986; Lillo & Lajara, 2002).

Videre litteraturgjennomgang vil være strukturert på følgende vis: Først blir fenomenet premium pris presentert. Samt et raskt innblikk i strategiske grep en bedrift kan benytte for å lykkes med å ta en premium pris. Deretter blir strategiforskning som er sett i en kontekst av oppstartsbedrifter presentert. Her blir oppstartsstrategier sett i sammenheng med premium pris spesielt poengtert. Så blir differensiering presentert og deretter innovasjon. I hvert av disse tre siste delkapitlene er også strategiske virkemidler kartlagt. Så blir differensiering og innovasjon sett i sammenheng. Virkemidlene som er kartlagt blir til slutt oppsummert og kategorisert med mål om å bygge et teoretisk grunnlag til testing gjennom empiri. Denne testingen skal finne svar på hvilke virkemidler som er hensiktsmessige å satse på for en oppstartsbedrift som vil ta en premium pris.

4.1 Hva er premium pris

Dette studiet undersøker altså fenomenet premium pris. Premium pris blir fort forvekslet med pris premium. Forskjellen på disse begrepen er gitt av Bergen & Rao (1992) i Tabell 4-1 under.

	Likheter	Ulikhet
Premium pris	Høyeste pris i markedet	Ingen økonomiske krav for bakgrunn til oppnåelse av høy pris
Pris premium	Høyeste pris i markedet	Krav til høy økonomisk gevinst, omtales også som supernormal profitt.

Tabell 4-1 Premium pris, Pris premium

Dette studiet undersøker *premium pris* som betyr at underliggende økonomiske aspekter hos case-bedriftene ikke blir undersøkt.

Dette studiet har bedriften som analyseenhet. Noe som begrenser studiet til å utforske premium pris gjennom en bedrift sitt perspektiv, og i dette tilfellet en oppstartsbedrift sitt perspektiv. Av den grunn blir følgende beskrivelse av premium pris benyttet i dette studiet; *Premium pris finner sted når et produkt eller tjeneste blir solgt til en høyere pris enn gjennomsnittsprisen av konkurrerende tilbud.*

4.1.1 Virkemidler for å oppnå en premium pris

Det er en bedrift som tar premium pris i enhver industri; en aktør vil alltid være dyrere enn konkurrentene så fremt markedet ikke er regulert. Dette kommer av heterogenitet i kundemassen, kunder har forskjellige preferanser mellom tilbudene som er på markedet (Perloff & Salop, 1985).

Litteraturen trekker frem flere aspekter som hver for seg, og sammen, er funnet nyttige som fokusområde for en bedrift som ønsker å ta en premium pris. Virkemidlene med sterkest støtte i forskning er (Kannelønning, 2011):

Kvalitet – Kvalitet er et subjektivt og sammensatt tema, en definisjon er: Produkt eller tjeneste må oppnå eller overgå en kundes forventninger (Reeves & Bednar, 1994). Forskere enes om viktigheten av å levere høyere kvalitet enn konkurrenter for å kunne ta en premium pris (Bergen & Rao, 1992; R. Rao & Monroe, 1989; Scitovszky, 1944; Tellis & Wernerfelt, 1987).

Markedsføring – Markedsføring og kommunikasjon av merkevare har vist å være viktig for de som lykkes med å ta en premium pris. Merkevare bygger inngangsbarrierer og gir kunden tilknytning til selskapet (Belk, 1988; Fournier, 1998; Kim et al., 2001). Resultatet av markedsføring kulminerer i merkevareverdi, som blant annet gir kundelojalitet (Aaker, 1991; Rao & Monroe, 1996).

Kvalitet er først og fremst kommunisert gjennom bedriftens rennømmé (Rao & Monroe, 1996). Rennømmé er enten bygget gjennom offentlig omtale i magasiner, aviser etc., eller gjennom ryktebørsen. Her er det fornøyde kunder som skaffer nye kunder gjennom å snakke om bedriften. Å bygge seg et rennømmé krever tid. Tid er noe en oppstartsbedrift ikke har. Det er mulig å bygge rennømmé, både på kvalitet og andre verdier, gjennom aktiv og storslått markedsføring og merkevarebygging. Dette krever kapital. Kapital er også en ressurs som oppstartsbedrifter sjeldent har god tilgang på. Dette underbygger interessen og motivasjonen for dette studiet, problemstillingen ønsker svar på hva de oppstartsbedriftene gjør som likevel klarer å ta en

premium pris. Selv om de to mest robuste fremgangsmåtene ikke er tilgjengelig.

4.2 Strategilitteratur, i en kontekst av oppstartsbedrifter

Som nevnt er dette studiet det første til å studere premium pris i lys av oppstartsbedrifter. Et nærliggende forskningsfelt er derimot strategi i lys av oppstartsbedrifter, dette har vært et forskningsfelt de siste tiår (Carter, Stearns, Reynolds, & Miller, 1994; Lillo & Lajara, 2002; Mcdougall & Robinson, 1990; Carter, Reynolds, & Miller, 1992; Carter, Stearns, & Reynolds, 1991; Mullins, Cardozo, Reynolds, & Miller, 1991; Ostgard & Birley, 1993)) Deler av dette feltet er særs interessant i dette studiets øyemed. Det pekes da til den forskningen hvor pris er brukt som en faktor for analyse og observasjon av oppstartsstrategier. Her har nemlig også premium pris vist seg gjeldende og da særlig som element i empirisk utviklede strategiklynger av oppstartsbedrifter (Carter et al., 1994; Covin, Slevin, & Covin, 1990; Lillo & Lajara, 2002; P. Mcdougall & Robinson, 1990).

Videre vil forskning som identifiserer oppstartsstrategier som enten er assosiert med en premium pris, eller som har premium pris som et element i strategien bli presentert. Virkemidler som her blir nevnt som nyttige for å lykkes i å ta en premium pris blir oppsummert mot slutten av kapittelet i tabell 4.2.

4.2.1 Oppstartsstrategier, samt kobling til premium pris

Det er én strategiforsker, Patricia McDougall (1990-1994), som har utpekt seg i litteraturen på oppstartsstrategier ved at hun, gjennom klyngeanalyse, gjør observasjoner som er nærliggende å besvare dette studiets problemstillinger. Gjennom tre artikler har McDougall (1990; 1992; 1994), i samarbeid med andre forskere, økt innsikten i hvilke strategiske muligheter som finnes for en oppstartsbedrift som entrer markedet. Gjennom dette arbeidet er det funnet at én av disse mulighetene innebærer å ta en premium pris.

Mcdougall & Robinson (1990) publiserte en artikkel på hvordan entreprenører bør entre markedet for å maksimere mulighetene for suksess. Gjennom klyngeanalyse kulminerer artikkelen i en klassifisering av åtte inngangsstrategier. Av disse åtte er det én strategi som i følge forfatterne kan føre til premium pris, fra nå av kalt premium-strategien. Hovedtrekkene ved denne strategien er å velge en nisje, altså et lite kundesegment, vokse kontrollert gjennom direktesalg til kunder og ta en premium pris.

To år senere publiserte Mcdougall, Denisi, & Robinson (1992) en artikkel hvor de ovennevnte åtte oppstartsstrategiene ble satt i sammenheng med industristruktur og bedriftens opphav. Her ble premium-strategien funnet til å være den mest lønnsomme målt i ROI¹ og strategien med raskest vekst i markedsandel. Denne artikkelen verifiserer i stor grad premium-strategien som ble funnet i artikkelen fra 1990.

Videre blir oppstartsstrategienes lønnsomhet sett i sammenheng med industrivekst og strategisk valg av størrelse på kundesegment (McDougall, Covin, Robinson, & Herron, Jr., 1994). Artikkelen viser de fire kombinasjonene av strategisk størrelse og industrivekst i sammenheng med typologiens åtte strategier. Her finner forskningen at ingen av strategiene medfører en positiv kobling mellom premium pris og lønnsomhet, denne koblingen er gjennomgående nøytral. Altså mister tidligere forskningsresultater støtte da industrivekst og størrelse på markedssegment viser seg å redusere fordelene av premium-elementet i premium-strategien.

Denne artikkelen avsluttes med å stille følgende spørsmål som inspirasjon til videre forskning: Når er et ungt, lite og uavhengig selskap levedyktig med en premium-strategi? Dette spørsmålet har vært til inspirasjon for dette studiets problemstilling.

Lillo & Lajara (2002) tok opp tråden etter Mcdougall (1994) og undersøkte inngangsstrategier for oppstartsbedrifter. På lik linje med McDougall (1990;

¹ ROI – Return on Investment (Investeringsgevinst)

² ROI – Return on Investment (Investeringsgevinst)

1992; 1994) har også Lillo & Lajara (2002) kun analysert oppstartsbedrifter, ikke inkludert små bedrifter som mange forskere på dette feltet gjør. Lillo & Lajara (2002) så likevel verdien i å bruke strategier som var blitt funnet, med base i små etablerte selskap, som utgangspunkt for egen forskning. Samtidig ble det ettertrykkelig poengtert at forskning bør stille seg skeptisk til det å overføre teori fra en kontekst til en annen. Dette er sjeldent noe som kan gjøres direkte, overføringen trenger at teorien blir nyansert og tilpasset til den nye konteksten, som her er oppstartsbedrifter (Lillo & Lajara, 2002). Lillo & Lajara (2002) var også engstelig for at McDougall (1990) sin typologi, med utgangspunkt i empiri fra oppstartsbedrifter innen informasjonsprosessindustrien, ikke var så generisk som tidligere påstått. Det ble satt spørsmålsteget ved om den var valid for alle oppstartsbedrifter, uavhengig av industri.

Lillo & Lajara (2002) finner at oppstartsstrategier kan grupperes i fire strategiklynger. Disse er differensiering, innovasjon, produkt-tilbyder og aggressiv vekst med smale spesialprodukter. Med bakgrunn i denne klyngeanalysen blir både McDougall (1990) sin typologi og flere strategitypologier utledet med hensyn på små firma (Carter et al., 1992, 1991; Hambrick & Lei, 1985; Mcdougall & Robinson, 1990; Mullins et al., 1991; Ostgard & Birley, 1993) bekreftet å være generaliserbare og dermed valide også med hensyn på oppstartsbedrifter. Dette reduserer også risikoen for dette studiet i forbindelse med overføring av teori fra et forskningsfelt til et annet.

Lillo & Lajara (2002) brukte ikke premium pris som en måleenhet i sin forskning, klyngenes grad av ytelse ble derimot målt gjennom ROI², ROE³ og vekst. Det ble funnet at klyngen med navn differensiering kunne forventes å være den mest lønnsomme. Dette beviser at differensiering er en strategi som kan forventes lønnsom for oppstartsbedrifter. Innovasjonsklyngen er den

² ROI – Return on Investment (Investeringsgevinst)

³ ROE – Return on Equity (Gevinst på egenkapital)

klyngen som inneholder flest bedrifter. Dette beviser også innovasjon som en velbrukt og velfungerende strategi for oppstartsbedrifter (Lillo & Lajara, 2002).

4.2.2 Strategier for små bedrifter, samt kobling til premium pris

Videre vil forskning som har inkludert små firma ved empiriinnhenting bli presentert. Dette er interessant fordi ressursmangelen og organisasjonsstørrelsen hos små bedrifter og oppstartsbedrifter ofte er sammenlignbar. I tillegg bekreftet Lillo & Lajara (2002) at strategiteori funnet med base i små bedrifter også kan beskrive fenomen i sammenheng med oppstartsbedrifter. Et utsagn som styrker muligheten for at dette også kan gjelde teorier som enda ikke er testet for oppstartsbedrifter.

Covin, Slevin, & Covin (1990) har i sin forskning gjort en empirisk analyse av "små firma med ønske om å vokse". Til sammenligning med McDougall et al. (1990) og Lillo & Lajara (2002) benyttes også her en klyngeanalyse. Det blir funnet at bedrifter i høyteknologiske industrier oftere er avhengige av å ta en premium pris, sammenlignet med aktører i lavteknologiske industrier. De fant i tillegg at premium pris gir høyere lønnsomhet ved bruk i høyteknologiske industrier, enn i lavteknologiske. Det å søke høyteknologiske industrier vil med andre ord være et virkemiddel som potensielt kan legge et godt grunnlag for en strategi som innebærer premium pris. Dette virkemiddelet blir likevel ikke videre vurdert i dette studiet da case-bedriftene kun er av lavteknologisk karakter. Case-bedriftenes karakteristikk avgrensner naturlig nok slik at noen virkemidler ikke vil kunne gi valide resultat gjennom testing i empiri.

Klyngen som er interessant for dette studiet kalles "aggressive og høyt prisede firma". Kjennetegn ved bedriftene som havner her er et stort fokus på rask lønnsomhet og kundesupport. Gjennomsnittlig lønnsomhet i denne klyngen er funnet å være lav. Dette tyder på at fordommene mot å entre markedet med en høy pris (her et lite firma som vil vokse) har grunnlag i virkeligheten, og er blitt teoretisk bevist. Det som likevel gjør denne klyngebeskrivelsen interessant for dette studiet er at det i denne klyngen er funnet et stort standardavvik som tyder på at det finnes svært lønnsomme

bedrifter i samme klynge. Målet med dette studiet er nettopp å kartlegge hva disse bedriftene har gjort for å lykkes.

Covin et al. (1990) finner nær korrelasjon mellom en strategisk entreprenøriell holdning og lønnsomhet. Denne holdningen gjør seg spesielt gjeldende i den ovennevnte klynge to; aggressive høyprisede firma. Dette betyr at de firmaene som har oppnådd god lønnsomhet i denne klyngen mest sannsynlig har vært strukturert med en entreprenøriell holdning. En entreprenøriell holdning er målt i hvor høy risiko, hvor høy innovasjonsgrad og hvor høy produktivitet en bedrift har. Jo høyere, jo mer entreprenøriell (Covin, Slevin, 1990).

Hobson & Morrison (1983) fant, gjennom eksaminering av histogram, karakteristikken av det de kaller en vinnende oppstart: høyt kapasitetsnivå, høykvalitetsprodukter med premium pris, begrenset kundebase, sterk markedsføring og høye forskning- og utviklingskostnader.

Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch (2009) har pekt på et innovasjonsorientert oppstartsteam som fordelaktig for oppstartsbedrifter som konkurrerer mot etablerte bedrifter. Altså oppstartsbedrifter som går inn i et modent marked. Innovasjonsorientering er også funnet å være assosiert med en oppstartsbedrift som lykkes med å introdusere innovasjoner på markedet. Introduksjon av innovasjon legger så til rette for å ta en premium pris. (Rosenbusch et al., 2009) Innovasjonsorientering er altså et bevist konkurransefortrinn for nye firma sammenlignet med etablerte firma.

Tabell 4-2 gir en oppsummering over elementer som i denne litteraturgjennomgangen er nevnt som nyttige virkemidler for en oppstart som ønsker å gå inn i markedet med en høy pris.

Oppstarter		
Forfatter	År	Virkemiddel
Mcdougall, Robinson & Wiley	1990	1. Nisje
		2. Ambisjoner om moderat vekst
		3. Direkte salg til kunden
Lillo & Lajara	2002	Støtter McDougall, Robinson & Wiley
Covin, Slevin & Covin	1990	Klynge; "aggressivt og høyt prisede firma" kjennetegn:
		1. Høyt teknologisk
		2. Avhengig av ekstern finansiering
		3. Fokuset på rask lønnsomhet
		4. Produktreklame
		5. Kundesupport
Covin & Slevin	1990	1. Høyt teknologisk
		2. Entreprenøriell strategisk holdning (risikovillig, nyskapende, produktiv)
Hobson & Morrison	1983	1. Høyt kapasitetsnivå
		2. Høykvalitetsprodukter med premium pris
		3. Begrenset kundebase
		4. Store på markedsføring
		5. Høye forsknings- og utviklingskostnader
Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch	2009	Innovasjonsorientert oppstartsteam

Tabell 4-2 Virkemidler funnet spesielt tilpasset oppstartsbedrifter

4.3 Differensiering

Videre vil det bli presentert teoretiske definisjoner av differensiering, samt likheter og ulikheter mellom definisjonene. Så introduseres litteratur som beskriver hvordan differensiering kan være en strategi for å ta en høyere pris. Denne delen presenterer også virkemidler som er funnet å ha positiv effekt på å lykkes med å ta en premium pris gjennom differensiering.

4.3.1 Hva er differensiering?

Michael E. Porter er en anerkjent forsker i forbindelse med den teoretiske utviklingen av konseptet differensiering. I 1985 ble boken "Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance" (Porter, 1985) utgitt. Denne bygget på teorier Porter tidligere hadde presentert i strategisk ledelsesjournaler. Budskapet i boken er bygget på overbevisningen om at tydelige konkurransefortrinn er eneste måte for et firma å oppnå suksess. Porter presenterer tre generiske strategier som øker konkurransefortrinnene til et firma. Disse er *differensiering*-, *lavkostnad*- og *fokusstrategi*. Samtlige har i ettertid fått utbredt aksept i strategisk ledelseslitteratur. De introduserte en mer konkretisert metode for i praksis å analysere og forstå konkurransefortrinnet til eget selskap, enn hva som tidligere hadde funnet sted.

Porter (1985) tar utgangspunkt i firmaets aktiviteter som sammen utgjør firmaets verdikjede. Hver aktivitet er en kilde til verdi. Porter (1985) måler verdi gjennom aktiviteten sitt bidrag til å øke kundens tilfredsstillelse. Denne økes ved enten å tilby kunden lavere kjøpskostnader, eller ved at kjøpers yteevne økes. I tillegg er det verdi i interaksjonen mellom aktivitetene. Verdikjeden må med andre ord sees som en helhet, et system, der tilført verdi er avhengig av hele systemet (Porter, 1996).

Differensieringsstrategi er den av de generiske strategiene som har til hensikt å øke kunde verdi ved å differensiere bedriften fra konkurrentene. Det betyr at bedriften presenterer en opplevelse av unikhhet for kunden. Verdien ved unikhhet kan komme gjennom lavere kjøpskostnader for eksempel i form av drastisk økning i tilgjengelighet, eller det kan være at kundens yteevne øker for eksempel gjennom tilgang til ny teknologi som aldri før har vært tilbudt på markedet. Bedriftens belønning for tilstrekkelig differensiering fra konkurrentene er å kunne ta en premium pris (Porter, 1985). Denne strategien har to logiske begrensninger, (1) kostnadene ved differensieringsstrategien må være lavere enn inntektene og (2) bedriften må differensiere seg i andre dimensjoner enn sine konkurrenter. Først da er det en vellykket

differensieringsstrategi. Samlet må altså en bedrift tilby noe utelukkende unikt, eller noe som blir oppfattet som unikt, for at bedriften kan sies å være differensiert. Den differensierte posisjonen kan dermed utnyttes til å ta en premium pris (Porter, 1985).

Også Porter (1985) sin beskrivelse av *fokusert differensieringsstrategi* har vært til inspirasjon for teoretikere med interesse i differensiering. Dette er når differensieringsstrategi, som beskrevet over, er fokusert på kun å tilfredsstille en begrenset kundebase, altså et begrenset segment. Fokusert strategi er mye det samme som en nisjestrategi.

4.3.1.1 Nyere definisjoner av differensiering.

Sharp & Dawes (2001) har tatt utgangspunkt i tidligere definisjoner av differensieringsstrategi med mål om å samle disse i én formell definisjon. Samt å finne ut hvordan differensiering kan legge grunnlag for høyere lønnsomhet.

Tidligere definisjoner blir ordnet i to grupper, der den ene gruppen refererer til reduksjon i kundens prissensitivitet (Baker, 1996; Boyd, Walker, & Larréeché, 1995; Bradley, 1991; Dickson, 1997; Keegan, 1995; Mercer, 1992; Powers, 1991) og den andre refererer til adskillelse av egen merkevare fra konkurrerende tilbud, altså å redusere den direkte konkurransen (Guiltinan & Paul, 1991; Kotler, Ang, Leong, & Tan, 1996; Saunders, 1995; Trout & Rivkin, 2000; Zikmund & D'Amico, 1993)

Sharp & Dawes (2001) gir en generell definisjon, denne ser på differensiering som et resultat, ikke en strategi: *differensiering er tilstede når bedriften sitt tilbud er foretrukket i noen kjøpsituasjoner (eller bestandig for noen kunder), over rivaliserende bedrifters tilbud.* De konkretiserer definisjonen ved å beskrive hvilken innvirkning den vil ha for et firma. Altså prosessen firmaet må gjennom for å nå resultatet: *Firmaet eller merkenavnet må utkonkurrere rivalene i en eller flere av tilbudets attributter. Dette vil gi firmaet redusert sensitivitet og lavere forventinger fra kunden innenfor andre attributter som kunden i utgangspunktet forventet.*

Definisjonen av Sharp & Dawes (2001) støtter store deler av Porter sin teori. Tre aspekter ved teorien er likevel til en viss grad forskjellige. Porter peker på kundens villighet til å betale en premium pris som nytten av differensiering. Når det kommer til Sharp & Dawes fremheves det endrede konkurransebildet som nytten av differensiering. Det endrede konkurransebildet er som regel i form av redusert direkte konkurranse, noe som kan legge til rette for å ta en premium pris, men premium pris er ikke nødvendigvis utfallet. Altså kritiserer og nyanserer Sharp & Dawes (2001) den konvensjonelle tankegangen om at differensieringsstrategi nødvendigvis innebærer muligheten for å ta en premium pris.

Det neste aspektet, hvor Sharp & Dawes (2001) utfordrer Porter (1985), er kostnader; hvorvidt differensiering krever økning i firmaets kostnader. Porter bemerker et tydelig skille mellom lavpris-strategi og differensieringsstrategi med hensyn på forventede kostnader for gjennomføring. Sharp & Dawes (2001) mener derimot at en bedrift kan være differensiert selv om det er en lavprisbedrift. De kan ha egenskaper eller særegenheter som differensierer dem fra andre lavprisselskaper (Sharp & Dawes, 2001). Den siste påstanden som blir utfordret er hvorvidt differensiering er en valgfri strategi. Sharp & Dawes (2001) hevder at differensiering er en normalisert nødvendighet i det moderne markedet. Det er en naturlig reaksjon på etterspørselen som finner sted i et utpreget heterogent marked. Med dette følger en usikkerhet om hvorvidt differensiering er en posisjon eller en strategi.

Det er uansett en samlet forståelse blant forskerne om at *differensiering består av å levere en verdi som oppleves av kunden som eksepsjonelt attraktiv* (Day & Wensley, 1988; Porter, 1985; Sharp & Dawes, 2001). Dette er definisjonen det videre studiet refererer til som definisjon på differensiering. Denne definisjonen innebærer både prosessen mot å nå den differensierte posisjonen og posisjonen i seg selv.

4.4 Differensiering og premium pris.

Differensieringslitteraturen gir ingen konkret svar på hvorvidt differensiering er direkte koblet til premium pris. Allerede i definisjonen av differensiering kommer denne usikkerheten til syne. Porter (1985) mener at det å føre en differensieringsstrategi er et valg med en direkte link til premium pris. Mens Sharp & Dawes (2001) er uenig med Porter (1985) og hevder at differensiering verken er fullstendig valgfritt eller automatisk koblet til premium pris. Det enes uansett om at differensiering er et godt utgangspunkt for å kunne ta en høy pris.

Videre vil teoretiske påstander om koblingen mellom differensiering og premium pris bli presentert. Samtidig blir tilhørende virkemidler skissert. Virkemidlene i dette kapittelet hevder å hjelpe en bedrift til å oppnå suksess med premium pris gjennom differensiering.

Porter (1985; 1996) Viser "veien" en bedrift må gå om det skal gjennomføres en differensieringsstrategi. Denne blir beskrevet i åtte steg. Hver av disse åtte stegene blir her identifisert som virkemidler. Disse virkemidlene blir videre supplert med en overbevisning om at også interaksjonen mellom aktivitetene må identifiseres for å oppnå tilstrekkelig unikhhet (Porter, 1996).

Forfatter	Årstall	Virkemidler
Porter	1985	1. Fastsette hvem den betalende kunden er
		2. Identifisere kundens verdikjede og firmaets innvirkning på denne
		3. Fastsette en rangert liste over kundens kjøpskriterier
		4. Anslå eksisterende og potensielle kilder til unikhhet i firmaets verdikjede
		5. Identifisere kostnadene av eksisterende og potensielle kilder til differensiering
		6. Velge den konfigurasjonen av verdiaktivitetene som skaper mest verdifull differensiering med tanke på kunden, relativt til kostnaden av differensieringen
		7. Teste den utvalgte differensieringsstrategien for overlevelseskraft (bærekraft)
		8. Redusere de kostnadene i aktivitetene som ikke påvirker den valgte formen for differensiering
Porter	1996	Se på aktivitetene i verdikjeden som et system, ikke som enkeltaktiviteter

Tabell 4-4-3 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Porter (1985, 1996)

Day & Wensley (1988) har utarbeidet et rammeverk med mål om å øke forståelse rundt konkurranseposisjon og konkurransefortrinn. I tråd med Porter (1985) presenterer dette rammeverket konkurransefortrinn som eneste vei til suksess for en bedrift. Rammeverket hevder at en differensiert posisjon gir bedriften det beste grunnlaget for å ta en premium pris.

Rammeverket beskriver tre distinkte nivå i prosessen med å sikre konkurransefortrinn. Rekkefølgen av disse er lik i hver prosess. Prosessen tar utgangspunkt i (1) bedriftens *kilder* til konkurransefortrinn. Disse gjør det mulig å for bedriften å innta en (2) *konkurranseposisjon* som resulterer i (3) ekstraordinær *utførelse*.

Rammeverket påpeker at en bedrift kan stige i nivå kun dersom mellomliggende, strategiske valg blir nøye gjennomtenkt før de blir avgjort. Tre virkemidler, eller drivere som artikkelen kaller det, blir presentert som nyttige for å oppnå *differensieringsposisjonen* og premium pris. Disse er (1) valg av *retningslinjer* og avveininger mellom disse der det trengs, (2) fokus på *koblinger* innad i verdikjeden og (3) *timing* som fremprovoserer fordeler av å være først i markedet (first-mover). Den bedriften som sies å være først i markedet blir videre betegnet som pionér.

Forfatter	Årstall	Virkemidler
Day & Wensley	1988	1. Valg av retningslinjer
		2. Koblinger innad i verdikjeden
		3. Timing som gir fordeler av å være først i markedet

Tabell 4-4-4 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Day & Wensley (1988)

Arnold et al. (1989) forsker på hvilke faktorer som, for tjenestetilbydere, påvirker hvor høyt premium et differensiert tilbud kan rettferdiggjøre. Som grunnlag for forskningen ligger påstanden om at tjenestetilbydere som suksessfullt leverer et differensiert tilbud, kan ta en høyere pris enn gjennomsnittlig konkurransedyktig pris. De identifiserer altså en direkte kobling mellom differensiering og premium pris.

Forskningen presenterer en formel bestående av fire målbare faktorer der hver av disse beskriver et aspekt ved det differensierte tilbudet; *tilgjengelighet*, *testbarhet*, *insentiver* for å øke kundens tilknytning til bedriften og *prissensitivitet*.

Tilgjengelighet - Det høyest oppnåelige premiumet vil fremkomme når tilbudet er lite tilgjengelig. Tilgjengelighet måles i antall kilder som kan tilby kunden en like profesjonell tjeneste, uten at kunden må anstrenge seg ytterligere eller oppleve økte kostnader. Høy tilgjengelighet er altså synonymt med mange kilder.

Testbarhet - Høyest mulig grad av testbarhet gir høyest premium. Testbarhet måles i hvilken grad det er mulig å objektivt evaluere tjenesten eller produktet før kjøpstransaksjon gjennomføres. Dersom tilbudet er sårbart for variasjoner i ytelse og/eller kundetilpasset til å møte individuelle spesifikasjoner, er det regnet som lite testbart. Kunder som handler lite testbare tilbud vil alltid være utsatt for risiko. Veletablerte tjenestetilbydere kan substituere testbarhet med et godt rykte og på denne måten redusere kundens risiko (Bergen & Rao, 1992; Klein & Leffler, 1981). Dette er interessant for oppstartsbedrifter, da de typisk ikke kan kategoriseres som veletablerte, og heller ikke har hatt tid til å bygge seg opp et rykte. Rykte er igjen nært knyttet til kvalitet, som også kan oppfattes som en substitutt for testbarhet.

Insentiver - Dersom det ikke er nødvendig for en bedrift å tilby kunden insentiver for å skape tilknytning til bedriften, er det mulig å ta et større premium på prisen, enn om insentiver hadde vært nødvendig. Det samme gjelder for selskaper som har lojale kunder. Lojale kunder finnes som regel i sammenheng med høye byttekostnader og gjør at en bedrift kan ta et høyere premium på prisen enn uten lojale kunder. Dette er fordi lojale kunder sikrer en jevn pengestrøm. Det kan være lønnsomt å friste eller tilgodese lojale kunder med prisinsentiver. Den bedriften som derimot er avhengig av å sette prisinsentiver vil ikke nå det maksimalt oppnåelige premiumet.

Prissensitivitet - Siste faktor peker på kunder med lav prissensitivitet som de mest betalingsvillige, også av et premium. Disse kundene finnes i sammenheng med tjenestetilbud som har få søkbare attributter. Dette er bygget på teori som hevder at kunder er mer sensitiv til pris jo flere alternativer kunden har å velge mellom. Individets sensitivitet avhenger også av kostnaden ved å finne alternativet, relativt til alternativets attraktivitet.

Forfatter	Årstall	Virkemidler
Arnold, Hoffman & McCormick	1989	1. Tilgjengelighet
		2. Testbarhet
		3. Insentiver for tilknytning
		4. Prissensitivitet

Tabell 4-4-5 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Arnold, Hoffman & McCormick (1989)

Emmerich (2005) hevder at ekstraordinære kvaliteter ikke er nok til å få kunden til å betale en premium pris. Bedriften må gi kunden innsyn i hvordan disse kvalitetene differensierer seg fra konkurrentene. Med dette som utgangspunkt blir *unike salgsproposisjoner* (USPs) fremstilt som eneste fungerende metode for en bedrift for å fremstå som differensiert.

Det er tre steg i prosessen med å differensiere seg gjennom *USPs*. Første (1) er å liste opp hva kunden ønsker, men ikke får fra konkurrenten. (2) Dermed å utarbeide et tilbud innenfor de mulighetsområdene som ble identifisert i punkt (1). Steg tre (3) er å formulere helt spesifikke *USPs* som relativt kort, og i detalj, beskriver fordelene bedriften har skapt gjennom punkt (2), som er den ekstraordinære verdien de gir kunden. Et viktig budskap i henhold til denne prosessen er at den aldri tar slutt. Den skal gjentas for hvert nye produkt/tjeneste og for selskapet som helhet, med jevne intervaller.

Forfatter	Årstall	Virkemidler
Emmerich	2005	USPs, unike salgsproposisjoner

Tabell 4-6 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Emmerich (2005)

Treacy & Wiersema (1992) skisserer tre veier til å bli markedsleder. Disse er operasjonell fremragenhet, kundenærhet og å ha et ledende produkt. Videre peker de på *kundenærhet* som det området der medfølgende ekstraordinær

kunde verdi oftest konverteres i villighet til å betale en høyere pris enn markedspris. Kundetilnærming drives gjennom omhyggelig segmentering og deretter skreddersydde tilbud rettet mot de utvalgte nisjene i markedet. Kunder med fokus på lav pris faller oftest utenfor kjernemarkedet til bedrifter med fokus på denne verdidisiplinen. Treacy & Wiersema (1992) identifiserer den typiske kunden av markedsledere innen kundenærhet til å være så opptatt av spesifikke karakteristikk av produktet, eller måten tjenesten leveres på, at dette i høy grad overgår mulige betenkeligheter med en premium i pris eller ubeleiligheter som oppstår ved kjøp.

Forfatter	Årstall	Virkemidler
Treacy & Wiersema	1992	Kundenærhet, krever tilbud tilpasset en nisjekunde

Tabell 4-4-7 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Treacy & Wiersema (1992)

4.4.1 Pionér, en differensiert posisjon

Pionér er betegnelse på en bedrift som er førstemann til å entre og etablere et nytt marked, det engelske uttrykket er first-mover (Robinson et al., 1994). Det er ulike meninger om hva som er et nytt marked og når en bedrift kan sies å være etablert. Videre vil følgende beskrivelse bli brukt: For å kvalifisere seg som etablert må bedriften oppnå en konkurransedyktig grad av kommersialisering. Som for eksempel i form av nasjonal distribusjon og reklame. Et nytt marked er definert dersom markedsgrenser er etablert. Disse blir målt i hvorvidt kunden aksepterer det nye produktet eller tjenesten (Robinson et al., 1994).

Det er en tydelig link mellom pionérposisjonen og differensiering; En pionér har lyktes i å introdusere noe nytt til markedet. Det er uenighet i hvorvidt "pionering" kan nevnes som en strategi på lik linje med differensiering, eller om det kun er en posisjon som en effekt av differensiering. Likevel er det interessant, fordi det nødvendigvis ligger en differensieringsstrategi til grunn for å ende opp som en pionér. Litteraturen nevner stadig denne posisjonen som et godt utgangspunkt for å ta en høyere pris enn konkurrentene, eller

nærmeste substitutter som er konkurrentene i sammenheng med pionérposisjonen.

Med denne posisjonen følger mulighet til å oppnå fordeler, blant annet med hensyn på monopolistisk prising. Denne posisjonen er også assosiert med både høye kostnader og risiko. Det er særlig inngangskostnadene, og da aller mest kostnader til R&D⁴, som utgjør forskjellen. I oppstartsfasen (0-4 år) er det funnet at pionérer har en betydelig lavere lønnsomhet både relativt til salg (ROS⁵) og investering (ROI⁶) enn en bedrift som entrer samme marked senere. I et lengre tidsperspektiv derimot (5-8 år etter entring) er disse kostnadene funnet å være mer enn utlignet av andre fordeler pionérposisjonen byr på. Det å entre markedet først kan altså sees som en rasjonell avveining mellom risiko og gevinst (Robinson et al., 1994).

Forfatter	Årstall	Virkemidler
Robinson, Kalyanaram & Urban	1994	Pionér, etablere et nytt marked (først på markedet)

Tabell 4-4-8 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Robinson, Kalyanaram & Urban (1994)

⁴ R&D – Research and Development, Forskning og utvikling

⁵ ROS – Return on Sales, salgsgevinst

⁶ ROI – Return on Investment, investeringsgevinst

4.5 Oppsummering av differensieringslitteraturen

I dette kapittelet er det blitt presentert virkemidler som forskere har funnet effektive for bedrifter som ønsker å ta premium pris gjennom differensiering. Disse virkemidlene er samlet i Tabell 4-9.

Differensiering		
<i>Forfatter</i>	<i>Årstall</i>	<i>Virkemidler</i>
Porter	1985	1. Fastsette hvem den betalende kunden er
		2. Identifisere kundens verdikjede og firmaets innvirkning på denne
		3. Fastsette en rangert liste over kundens kjøpskriterier
		4. Anslå eksisterende og potensielle kilder til unikhhet i firmaets verdikjede
		5. Identifisere kostnadene av eksisterende og potensielle kilder til differensiering
		6. Velge den konfigurasjonen av verdiaktivitetene som skaper mest verdifull differensiering med tanke på kunden, relativt til kostnaden av differensieringen
		7. Teste den utvalgte differensieringsstrategien for overlevelseskraft (bærekraftighet)
		8. Redusere de kostnadene i aktivitetene som ikke påvirker den valgte formen for differensiering
Porter	1996	Se på aktivitetene i verdikjeden som et system, ikke som enkeltaktiviteter
Day & Wensley	1988	1. Valg av retningslinjer
		2. Koblinger innad i verdikjeden
		3. Timing som gir fordeler av å være først i markedet
Arnold, Hoffman & McCormick	1989	1. Tilgjengelighet
		2. Testbarhet
		3. Insentiver for tilknytning
		4. Prissensitivitet
Emmerich	2005	USPs, unike salgsproposisjoner
Treacy, Wiersema	1992	Kundenærhet, krever tilbud tilpasset en nisjekunde
Robinson, Kalyanaram & Urban	1994	Pionér, etablere et nytt marked (først på markedet)

Tabell 4-9 Sammensatt oversikt over virkemidler funnet i differensieringslitteratur

4.6 Innovasjon

Begrepet innovasjon er funnet til å ha betydning både innenfor litteratur med fokus på oppstartsstrategiers suksess, og også litteratur på strategier med mål om å ta en premium pris. Dette gjør at innovasjon er et overlappende begrep innenfor nevnte forskningsfelt. Videre presentasjon vil derfor ta for seg hva innovasjon innebærer. Samt hvilke virkemidler bedrifter kan nyttiggjøre for å oppnå premium pris gjennom innovasjon.

4.6.1 Hva er innovasjon?

Tidligere definisjoner av innovasjonsbegrepet kan sies å tilhøre en av tre kategorier. Disse er kategorisert etter hvorvidt forskeren har beskrevet innovasjon som selve prosessen med å utvikle noe nytt, resultatet av denne innovasjonsprosessen eller kundens prosess med å godta det nye tilbudet (Verhees & Meulenbergh, 2004).

Fagerberg, Knell, & Srholec (2004) definerer innovasjon med innovasjonsresultatet i fokus; "Innovasjon er en suksessfull introduksjon av noe nytt og brukbart." Luecke & Katz (2003) støtter definisjonen til Fagerberg et al., (2004) men flytter fokuset over på prosessen og utvider definisjonen til at innovasjon også innebærer å innarbeide, kombinere og koble kunnskap til originale, relevante, verdifulle nye produkter, prosesser eller tjenester. Dagestad (2011), professor II og innovatør, er en av flere som støtter at innovasjon ikke kan identifiseres før tilbudet har blitt godtatt og det finnes en kundebase.

Det er en intern konflikt blant forskere som definerer med hensyn på innovasjonsprosessens resultat. Det er uenighet om hvor stor effekt innovasjonen/resultatet må påføre omgivelsene for å kunne kalles en innovasjon. På den ene siden er de som definerer innovasjon som introduksjon av noe nytt. Noe nytt er da uavhengig av påvirkningskraften det har på markedet eller omgivelsen. På den annen side er forskerne som hevder at introduksjon av noe nytt må ha en gjennomgripende, også kalt *radikal*, påvirkning på omgivelsene for å kunne kalles en innovasjon.

En forskningsstrøm som representerer sistnevnte, altså radikal påvirkning, har blitt til gjennom videreføring av forskning gjort av Schumpeter (1934, 1942), (Landstrøm, 1999). Denne retningen ser på innovasjon som eneste måte for et firma å fornye verdiene som tilhører firmaets ikke-finansielle kapital. Som betyr at uten innovasjon vil det ikke kunne skje fornying, og med det, ingen økt verdi for kunde. Dette betyr at samfunnet konvergere mot perfekt konkurranse som umuliggjør at noen aktører i markedet kan få høyere fortjeneste enn andre. Dette mikroøkonomiske perspektivet er av interesse for å tolke resultatet av en innovasjon. Det er likevel ikke videre utdypet i dette studiet da det mikroøkonomiske perspektivet går utenfor dette studiets begrensning til å undersøke strategisk orienterte virkemidler.

Denne forskningsfløyen mener altså at innovasjon er helt grunnleggende for økonomisk vekst i samfunnet. I tillegg, for å bli kalt en innovasjon må endringen eller nyheten påvirke samfunnet/markedsplassen i så stor grad at det skjer en endring i konkurransebildet og krever store interne endringer hos konkurrentene for å opprettholde konkurranseevnen (O'reilly & Tushman, 1999). Christensen (2003) mener endringen radikal innovasjon påfører omgivelsene gir nye verdigrunnlag (value propositions) som fører med seg nye mønster for etterspørsel.

Motstående argumentasjon, altså forskning som hevder at alt nytt på markedet faller inn under begrepet innovasjon, kalles *inkrementell* innovasjon. Dette er ofte beskrevet som mindre endringer og forbedringer. Inkrementell innovasjon er ofte utført på de aktiviteter firmaet ser som sine konkurransefortrinn (Ireland, Duane, Hitt, Camp, & Sexton, 2001). For eksempel videreutvikling av kjerneteknologien hos et firma.

4.6.2 Typer innovasjon

Sandvik & Sandvik (2003) kategoriserer innovasjon etter hvorvidt resultatet av innovasjonen er *ny til firma* eller *ny til markedet*. En annen måte å kategorisere innovasjon er etter innovasjonens virkefelt. Det som er mye brukt

er *prosess-, produkt-, tjeneste-, forretningsmodell- eller organisasjonell-innovasjon*. I dette studiet er innovasjon definert på et overordnet nivå altså ikke områdespesifikt. Områdekategoriseringen er likevel interessant da den i analyse- og diskusjonskapitlene (kapittel 10, 11 og 12) blir brukt til å nyansere resultatene.

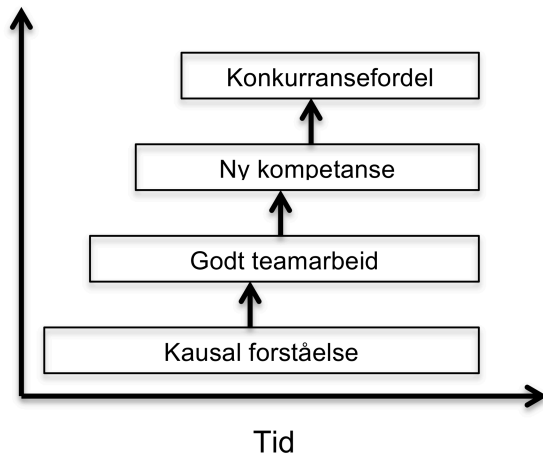
I dette studiet er det valgt å ta utgangspunkt i *resultatet* av innovasjonen, ved definisjon av begrepet; *Innovasjon er når bedriften lykkes med å introdusere et nytt produkt/tjeneste til markedet som skaper et nytt verdigrunnlag hos kunden*. Denne definisjonen er inspirert av innovasjonslitteraturen presentert over. Den innebærer at *ny til markedet* og *radikal innovasjon* er kategorier som brukes videre i dette studiet.

4.7 Innovasjon og premium pris

Flere forfattere har hevdet at det er en direkte link mellom innovasjon og premium pris. Likevel er de ikke samstemte i hva denne linken innebærer eller hvilken type innovasjon som er å foretrekke. Noen ser på den overordnede innovasjonsprosessen, uavhengig av type, og hvordan denne legger til rette for å kunne entre et marked med en høy pris. Andre ser på konkrete innovasjonstyper og hvordan disse legger grunnlag for å ta en premium pris. Begge disse innfallsvinklene blir her presentert.

McGrath, Tsai, Venkataraman, & MacMillian, (1996) presenterer en modell som skisserer hvilke steg et innovasjonsprosjekt må gjennom for å lykkes. Videre blir det hevdet at det å lykkes legger grunnlag for å kunne ta en premium pris. Modellen beskriver følgende sammenheng; Før et firma kan forvente å tjene direkte på et innovasjonsprosjekt må dette prosjektet ha etablert et tydelig *konkurransefortrinn*. For at et innovasjonsprosjekt skal kunne etablere et konkurransefortrinn må det kunne vise til suksessfulle og pålitelige resultater i samsvar med prosjektets målsetninger. Dette fordi det er et bevis på at prosessen har ervervet ny *kompetanse*. For å oppnå det beskrevne må innovasjonsteamet *samarbeide* godt. Dette krever igjen at teammedlemmene tar inn over seg og *tolker omgivelsene* og utfordringene de kommer over. Konkurransefortrinn gjennom innovasjon kan altså ikke oppstå

uten å gå gjennom disse fire distinkte stegene i innovasjonsprosjektet; *kausal forståelse, godt teamsamarbeid, nyervervet kompetanse, konkurransefordel* (figur 4-4-1).



Figur 4-4-1 – Modell basert på McGrath et al.

Modellen er laget med målsetning om å styrke det teoretiske grunnlaget for å beregne forventet gevinst på et innovasjonsprosjekt. Den hevder at innovasjonsgevinsten vil øke med gjennomføring av stegene. Dette illustreres av pilene i figur 4-4-1. Modellen skisserer to kategorier av konkurransefortrinn; *effektivitetsfordel* og *verdifordel* (value advantage). Den sistnevnte blir assosiert med muligheten for å hente inn innovasjonsgevinsten gjennom en premium pris.

McGrath et al., (1996) poengterer at innovasjonsprosesser kan, men ikke nødvendigvis må, legge et grunnlag for å ta en premium pris, det skjer ikke automatisk. Felles for bedrifter som setter prisen til et premium og lykkes i å danne en kundebase, er bedrifter som klarer å levere en unik verdi til kunden. En verdi som kunden ser som en ekstraordinær gevinst som overdøver ulempen med å betale en høyere pris (McGrath et al., 1996).

Forfatter	År	Virkemiddel
McGrath et al.	1996	1. Kausal forståelse
		2. Godt teamsamarbeid
		3. Nyervervet kompetanse
		4. Konkurransefordel i form av verdi

Tabell 4-10 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av McGrath et al. (1996)

Videre blir forskning som har sett på konkrete innovasjonstyper og hvordan disse legger grunnlag for å ta en premium pris presentert. Virkemidlene som blir hentet ut fra forskning på konkrete innovasjonstyper blir hentet ut med en merknad om type. Denne merknaden er særlig viktig til empirisk testing av teori; Jo mer spesifikk teorien er i utgangspunktet, jo mer aktsomhet er nødvendig ved testing og overføring av teori. Denne merknaden er ikke inkludert i virkemiddelstabellene, men i vedlegg 1; Virkemidler, bakgrunns litteratur og kategorisering.

Innovasjonstypen flest forfattere har sett på er *produktinnovasjon*. Spesielt interessant for dette studiets problemstilling, som jo omfatter oppstartsbedrifter i sammenheng med premium pris, er funn gjort av (Verhees & Meulenbergh, 2004). Det er funnet at produktinnovasjon i små bedrifter er empirisk bevist å føre med seg attraktivitet i produktportefølje (product assortment attractiveness) og dermed høy relativ produktpris. Relativ produktpris er definert som det premiumet bedriften tar i pris sammenlignet med gjennomsnittet i markedet. Relativ produktpris er også brukt som en indikator på hvorvidt bedriften gjør det bedre eller dårligere enn konkurrentene med tanke på produktkvalitet og service. Med små firma viser forfatterne til firma som er drevet under direkte oppsyn av eier.

Samme studie ser også på *entreprenørens evne til nyskaping*, og bedriftens *markedsintelligens*. Her finner de at en markedsintelligens kan ha en negativ effekt dersom entreprenøren er svært innovativ; det kan dempe hvorvidt denne innovative egenskapen blir utnyttet. Hvis entreprenøren derimot er mer adaptiv av type er markedsintelligens sterkt korrelert med vellykket produktinnovasjon, som igjen legger et grunnlag for å ta en høyere pris. Denne avhengigheten er ikke tatt med videre i dette studiet. Dette er med bakgrunn i at studiets informasjonsinnhenting skjer i forma av dybdeintervju med gründer. Dette gjør at informasjon på hvorvidt entreprenøren har evne til nyskaping nødvendigvis blir farget av intervjuobjektets retrospektive rasjonale og ikke legger et godt nok grunnlag til en valid vurdering av hvorvidt

disse virkemidlene er avhengige av hverandre. Markedsintelligens og evne til nyskapning blir derfor presentert som to individuelle virkemidler.

Forfatter	År	Virkemiddel
Verhees & Meulenberg	2004	1. Markedsintelligens med fokus på kunde
		2. Entreprenørens evne til nyskapning

Tabell 4-4-11 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Verhees & Meulenberg (2004)

4.7.1 Innovasjon, markedsorientering og markedsentré

Flere forskere har undersøkt hvilken effekt *markedsorientering* har avhengig av om innovasjonsprosessen fører med seg et produkt som er *nytt til markedet* eller *nytt til firma*. Det er sterk støtte bak følgende påstand: Markedsorientering har en begrensende effekt på utvikling av produkter som er *nye til markedet*. De har derimot støttende effekt på utvikling av produkter som er *nye til firma* (Bennett & Cooper, 1981; Hayes & Abernathy, 1980; Ulwick, 2002). Argumentet er at en fullstendig markedsorientering legger utviklingen i hendene på kunden, men kunden er vanligvis funnet til å ha vanskeligheter med å artikulere fremtidige behov (Carpenter & Nakamoto, 1989; Gatignon & Xuereb, 1997; Ulwick, 2002; von Hippel, 1986).

På den andre siden er det forskere som argumenterer for at *markedsorientering* er nødvendig for å muliggjøre produktinnovasjon og å lykkes med de nye produktene. Hvor det å lykkes blant annet måles i gevinsten fra det å kunne ta høyere pris enn konkurrentene (Atuahene-Gima, 1995, 1996.; Calantone, Benedetto, & Bhiivaraghavan, 1994; R. G. Cooper, 1994; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Lukas & Ferrell, 2000; Narver & Slater, 1990). Disse argumenterer for at det er markedsorienteringen som fører til at innovasjonen er kompatibel med kundenes ønsker. Hvorvidt *markedsorientering* har positiv påvirkning på de innovasjonsprosesser som introduserer noe *nytt til markedet*, er altså en pågående konflikt.

Sandvik & Sandvik (2003) har bekreftet en positiv og signifikant korrelasjon mellom *markedsorientering* og suksessfull produktinnovasjon. Funn gjort av Sandvik (2003) støtter at markedsorientering er nyttig for produktinnovasjon

der resultatet er *nytt til markedet*. Denne produktinnovasjonen gir så en mulighet for å ta en premium pris med positive følger for firmaets lønnsomhet. Det antas at en innovasjon som oppleves svært nytt for markedet gir høyere mulighet for premium, enn en innovasjon som oppleves mindre ny (Covin, Slevin, & Heeley, 1999). Dette legger grunnlag for å tolke og presentere *markedsorientering* og *ny til markedet* som virkemidler til nytte for bedrifter som ønsker å ta en premium pris gjennom innovasjon.

Forfatter	År	Virkemiddel
Sandvik & Sandvik	2003	1. Markedsorientering
		2. Ny til markedet

Tabell 4-4-12 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Sandvik & Sandvik (2003)

Deligianni & Voudouris (2011) har gjort en klyngeanalyse på oppstartsbedrifter. En av klyngene er gitt navnet *tilbakeholdende innovatører* (restrained innovators). Denne klyngen er beskrevet med følgende kjennetegn: *fokusert markedssegment* (også kalt nisje), *lokalt marked* og *innovasjonsstrategi*. Til dette smale og lokale markedet tilbyr bedriftene typisk innovative produkter og tjenester som markedet oppfatter som unike. Dette er grunnen til at majoriteten av bedriftene som havner i denne klyngen tar en premium pris. Videre blir klyngene sett i sammenheng med ytelse, dette viser at *tilbakeholdne innovatører* typisk ikke gjør det mer enn gjennomsnittlig godt. Likevel finnes det flere eksempler i praksis, på at klyngen inneholder bedrifter også med god lønnsomhet. Derfor er det interessant å ta beskrivelsene av denne klyngen med i oversikten over virkemidler. Disse virkemidlene øker altså sannsynligheten for at en innovasjonsprosess ender i en mulighet for å ta en premium pris.

Forfatter	År	Virkemiddel
Deligianni & Voudouris	2011	1. Fokusert
		2. Lokal
		3. Innovativ

Tabell 4-4-13 Virkemidler med utgangspunkt i litteratur av Deligianni & Voudouris (2011)

4.8 Oppsummering av innovasjonslitteraturen

I tabellen under samles alle virkemidlene innovasjonslitteraturen har presentert som nyttige dersom en bedrift søker å ta en høy pris gjennom innovasjon.

Innovasjon		
McGrath et al.	1996	1. Kausal forståelse
		2. Godt teamsamarbeid
		3. Nyervervet kompetanse
		4. Konkurransfordel i form av verdi
Verhees & Meulenberg	2004	1. Markedsintelligens med fokus på kunde
		2. Entreprenørens evne til nyskapning
Sandvik & Sandvik	2003	1. Markedsorientering
		2. Ny til markedet
Deligianni & Voudouris	2011	1. Fokusert
		2. Lokal
		3. Innovativ

Tabell 4-14 Sammensatt oversikt over virkemidler funnet i innovasjonslitteraturen

5 Innovasjon og differensiering sett i sammenheng

Forskningen har ikke samlet seg rundt en tydelig kobling mellom innovasjon og differensiering. Noe av grunnen til at denne koblingen er uklar er den skiftende bruken av begrepet differensiering. Dette er utredet under kapittel 4.3 og 4.4. Hvorvidt forskeren ser på differensiering som en posisjon eller en prosess er grunnleggende for å belyse koblingen med begrepet innovasjon. Det vil videre bli presentert de sammenhenger som er funnet i tidligere litteratur, samt hvordan det videre studiet velger å se på koblingen av begrepene.

Dette kapittelet er farget av at tidligere kapitler har bekreftet sammenhengen mellom differensiering og premium pris, og innovasjon og premium pris. Her er det fokusert på å beskrive sammenhengen mellom begrepene.

Hambrick (1983) ser på differensiering som en av fire strategiske dimensjoner. Disse dimensjonene er *kostnadseffektivitet*, *koordinering av*

begrensede ressurser (asset parsimony), *differensiering* og *scale-scope*. Attributter, som enten kan beskrives som strategiske posisjoner eller strategiske valg, blir koblet med disse fire dimensjonene av strategi. Innovasjon er her et strategisk valg, som hevdes å havne under den strategiske dimensjonen differensiering. Dette viser en tydelig forståelse av innovasjon som en indikator på differensiering (Hambrick, 1983). Med andre ord er innovasjon en prosess med stor påvirkning på differensieringsdimensjonen og gir et differensiert resultat.

Videre identifiseres tre klynger som hver beskriver ulike former for differensiering. Hver av disse klyngene er også assosiert med høy avkastning. Et av disse er kalt "prospectors" (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Dette er funnet til å være en differensieringsstrategi med høy avkastning og med sterkt fokus på produktinnovasjon. Dette beviser altså at produktinnovasjon, som metode for å differensiere seg, fører med seg lønnsomme resultater.

Sandvik og Sandvik (2003) har også gjort funn på samme forskningsfront. Sandvik og Sandvik (2003) gjør en analyse av hvilken påvirkning markedsorientering har på ytelse og lønnsomhet i et selskap. Produktinnovasjon er brukt som mellomliggende faktor for å se på sammenhenger mellom produktinnovasjon, markedsorientering og ytelsesgrad.

Artikkelen inkluderer så to generiske strategier, lavkost og differensiering, som kontrollvariabler. Dette er for å se hvilken påvirkning strategier har på selskapets lønnsomhet i sammenheng med markedsorientering og innovasjon. Differensiering ble funnet som en interessant kontrollvariabel da dette strategivalget har sterk påvirkning på hvor og hvordan markedsorientering influerer og/eller blir utnyttet til å innovere. Differensieringsvariabelen viser spesielt nær sammenheng med det å drive innovasjon av typen ny til markedet. Dette er med andre ord enda et

eksempel på at innovasjonsprosesser og differensieringsstrategi er kompatible fenomen, som i tillegg kan forventes å gi et svært godt resultat.

D. Miller (1986) gjør en interessant oppdeling av Porter sin tradisjonelle differensieringsstrategi. Han deler dette begrepet i to, nemlig *innovasjonsdifferensiering* og *markedsførings- (nisje) differensiering*. *Innovasjonsdifferensiering* gir et interessant bilde av koblingen mellom innovasjon og differensiering. Denne strategien innebærer å introdusere nye produkter og nye teknologier til markedet. Bedrifter med denne strategien leder konkurrentene innen innovasjon og kan ta en høy pris. Her finnes det et sterkt fokus på R&D og det å være banebrytende. Miller (1986) tilordner med andre ord en direkte sammenheng mellom begrepene innovasjon og differensiering; Innovasjon som en konkret metode for en bedrift å differensiere seg.

Day & Wensley (1988) eksemplifiserer sammenhengen mellom innovasjon og differensiering gjennom selskapet Salomon. Salomon har oppnådd en dominerende posisjon i skibindingsmarkedet gjennom en strøm av innovasjoner. Et eksempel er step-in bindinger som møter behovet til den gjennomsnittlige skikjører. Dette er nytt da konkurrentene fokuserer på å innovere for å møte ekspertens skibehov.

Samlet er forskningen usikker på hvorvidt innovasjon fører til differensiering, eller er en del av en differensieringsstrategi. Uansett er det bekreftet en nærhet og en positiv korrelasjon mellom disse begrepene som generelt fører med seg god ytelse. Kombinasjonen er også bekreftet som et godt grunnlag for å søke lønnsomhet gjennom å ta en høy pris.

Målet med litteraturgjennomgangen har altså vært å danne et teorigrunnlag med relevans for dette studiets problemstilling. Det er gjort gjennom å peke ut hvilke virkemidler en bedrift bør utnytte for best å legge til rette for å ta premium pris gjennom henholdsvis innovasjon og differensiering. I tillegg til å kartlegge virkemidlene som har kommet frem gjennom forskning på strategier

i kontekst av oppstartsbedrifter. Det faktum at koblingen mellom innovasjon og differensiering også er tydelig befestet i teori, gjennom dette delkapittelet, øker verdien de kartlagte virkemidlene tilfører dette studiet; Denne koblingen gjør at disse virkemidlene kan hevdes å være verdifulle, ikke bare hver for seg, men også i fellesskap. Det betyr at virkemidler som er sagt å være verdifulle for en innovasjon, med mål om å ta en premium pris, kan suppleres med virkemidler som er sagt å være verdifulle for en differensieringsstrategi, med mål om å ta en premium pris, for så å bringe med seg et positivt resultat. Dette er lagt til grunn for videre analyse av virkemidlene, samt utvelgelse av hvilke virkemidler som skal danne utgangspunkt for empirisk testing.

6 Kategorisering av teoribaserte virkemidler

De øvrige kapitlene har presentert litteratur rundt begrepet premium pris. Først gjennom et innblikk i hva premium pris innebærer. Så et innblikk i de få forsøk forskning har gjort på å finne hvordan oppstartsbedrifter bør/kan entre markedet med premium prisede tilbud. Deretter er det sett på begrepene innovasjon og differensiering og hvilke veier som kan gås for å lykkes med en premium pris strategi, basert på disse begrepene.

I hvert av kapitlene har det blitt presentert tabeller med konkrete virkemidler. Dette er virkemidler det respektive forskningsfeltet har funnet som funksjonelle for å oppnå suksess gjennom premium prisede tilbud.

Videre er det blitt foretatt en kategorisering av disse virkemidlene. Denne består av åtte kategorier. Kategoriene er basert på likhetstrekk mellom virkemidlene. De er ikke gjensidig utelukkende. En beskrivelse av disse kategoriene blir presentert i Tabell 6-1.

Kategori	Beskrivelse
Markedsorientering	Kategori for alle virkemidler som beskriver hvordan og hvorfor teamet bak oppstartsbedriften bør orientere seg om markedet, kunder, betalingsvillighet, konkurransebilde etc.
Internt fokusområde	Kategori for alle virkemidler som beskriver hvilke områder i bedriftens kjernevirksomhet som bør være i fokus. Det er ikke nok med strategiske planer, det er faktisk gjennomføring, og en utbredd forståelse av at dette er fokusområdet, som må til for at disse virkemidlene skal være til nytte. Det kan også være nødvendig å ha dette fokusområdet over en lenger tidsperiode for å få ønsket effekt. Interne fokusområder er delt i underkategoriene verdikjede, retningslinjer, kommunikasjon, kunder, organisasjonell og strukturell fleksibilitet, organisasjonell utvikling, innovasjon, vekststrategi og forskning.
Markedsentré	Kategori for alle virkemidler som omhandler faktisk kommersialiseringsfase; når og hvordan bedriften skal entre markedet.
Kundeservice	Kategori for virkemidler hvor utbyttet kun kan bli tilstrekkelig vurdert ut ifra et kundeperspektiv.
Kundeselement	Kategori for virkemidler som tar form som en beskrivelse av karakteristikk og størrelse på anbefalt kundeselement.
Tilbudet	Kategori for virkemidler som tar form som en konkret beskrivelse av tilbudet. Disse kan måles både subjektivt og objektivt, relativt til konkurrenter eller være konkrete fakta. (f.eks. beskrivelse av kvalitet og produktportefølje).
Organisasjon	Kategori for virkemidler som tar form som beskrivelse av struktur eller egenskaper hos organisasjonen.

Tabell 6-1 Kategorier brukt for å søke likheter mellom de teorigenererte virkemidlene

Videre er det funnet hvilke kategorier som har vært omtalt av flest forfattere og på tvers av forskningsfelt. Tabell 6-2 viser de fire kategoriene med sterkest støtte og virkemidlene som inngår i disse kategoriene.

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

Kategori / Forfatter	År	Virkemiddel	Underkategori	Forskningsfelt
Markedsorientering				
Porter	1985	1. Fastsette hvem den betalende kunden er.		Differensiering
		2. Identifisere kundens verdikjede og firmaets innvirkning på denne.		Differensiering
		3. Fastsette en rangert liste over kundens kjøpskriterier.		Differensiering
Verhees & Meulenberg	2004	Markedsintelligens med fokus på kunde		Innovasjon
Sandvik & Sandvik	2003	Markedsorientering		Innovasjon
Internt fokusområde				
Porter	1985	4. Anslå eksisterende og potensielle kilder til unikhet i firmaets verdikjede	Verdikjede	Differensiering
		5. Identifisere kostnadene av eksisterende og potensielle kilder til differensiering	Verdikjede	Differensiering
		6. Velge den konfigurasjonen av verdiaktivitetene som skaper mest verdifull differensiering med tanke på kunden, relativt til kostnaden av differensiering	Verdikjede	Differensiering
		8. Redusere kostnadene i aktivitetene som ikke påvirker den valgte formen for differensiering	Verdikjede	Differensiering
Porter	1996	Se på aktiviteten i verdikjeden som et system, ikke som enkeltaktiviteter	Verdikjede	Differensiering
Day & Wensley	1988	1. Valg av retningslinjer	Retningslinjer	Differensiering
		2. Koblinger innad i verdikjeden	Verdikjede	Differensiering
Roxanne & Emmerich	2005	USP's, unike salgsproposisjoner	Kommunikasjon	Differensiering
Treacy & Wiersema	1992	Kundenærhet, krever tilbud tilpasset en nisjekunde	Kunder / kommunikasjon	Differensiering
McGrath et al.	1996	3. Nyervervet kompetanse	Organisasjonell-	Innovasjon

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

			utvikling	
Deligianni & Voudouris	2011	3. Innovativ	Innovasjon	Innovasjon
McDougall, Robinson	1990	2. Ambisjoner om moderat vekst	Vekststrategi	Oppstartsstrategi
Covin, Slevin & Covin	1990	3. Fokuset på rask lønnsomhet	Lønnsomhet	Oppstartsstrategi
Hobson & Morrison	1983	4. Store på markedsføring	Kommunikasjon	Oppstartstrategi
		5. Høye forsknings- og utviklingskostnader	Forskning	Oppstartstrategi
Markedsentré				
Porter	1986	7. Teste den utvalgte differensieringsstrategien for overlevelseskraft (bærekraft)		Differensiering
Day & Wensley	1988	3. Timing som gir fodeler av å være først i markedet		Differensiering
Robinson, Kalyanaram & Urban	1994	Pionér, etablere et nytt marked (først på markedet)		Differensiering
Sandvik & Sandvik	2003	Ny til markedet		Innovasjon
Deligianni & Voudouris	2011	2. Lokal		Innovasjon
Kundesegment				
Arnold, Hoffman & McCormick	1989	3. Incentiver for tilknytning	Karakteristikk	Differensiering
		4. Prissensitivitet	Karakteristikk	Differensiering
Deligianni & Voudouris	2011	1. Fokuset	Størrelse	Innovasjon
Mcdougal, Robinson & Wiley	1990	1. Nisje	Størrelse	Oppstartsbedrifter
Hobson & Morrison	1983	3. Begrenset kundebase	Størrelse	Oppstartsbedrifter

Tabell 6-2 De fire kategoriene med flest refererte virkemidler

7 Teoretiske funn

7.1.1 Teori rundt virkemidler - funnet interessant for videre studie

Tabell 6-2 viser at *markedsentré*, *internt fokus*, særlig fokus på verdikjede og kommunikasjon, *markedsorientering* og *kundesegment* er de kategoriene, eller områdene, tidligere forskning har funnet at har størst innvirkning på hvorvidt en bedrift lykkes i å ta en premium pris. Dette er et teoretisk funn som er av stor interesse å teste empirisk.

7.1.2 Supplerende teori – tilrettelegger for valide analyseresultat

Felles for de fire kategoriene som er funnet i teorijennomgangen er at de er omfattende. Det betyr at hver av disse kategoriene kan bli møtt og oppfattet ulikt av ulike interessenter, avhengig av interessentens utgangspunkt. Dette gjør det nødvendig med dyp innsikt og forståelse i case-bedriften for at informasjonen om case-bedriften kan legge et godt nok grunnlag for å teste disse kategoriene empirisk.

Basert på dette behovet er intervju en god metode for informasjonsinnhenting. Likevel oppstår det utfordringer da intervju rundt denne tematikken nesten utelukkende vil skaffe til veie subjektiv, "ikke-testbar" informasjon. Analyse kun basert på subjektiv informasjon vil føre til mindre robuste resultater enn en analyse som kombinerer subjektive og objektive informasjonskanaler (Eisenhardt, 1989).

For å møte denne utfordringen blir også Arnold et al. (1989) sin modell, PDPM, for prissetting av premium, tatt med videre som et interessant teoretisk moment. Denne modellen peker seg ut i litteraturgjennomgangen som et sjeldent forsøk på å befeste distinkte faktorer som øker en bedrifts potensial for å ta en premium pris. Denne modellen har som mål at disse faktorene så langt som mulig skal være objektivt målbare. Modellen ble utledet nettopp med begrunnelse i at dagens metoder for å identifisere hvilket potensial en bedrift har for å ta en premium pris sjeldent ga et fullgodt svar på grunn av subjektivitet i målingen.

En måte denne modellen begrenser subjektiviteten er gjennom valg av faktorer (virkemidler). Disse er av det slaget som må måles mot en bransjestandard for å være informative. Bransjestandard viser til informasjon som enten er funnet gjennom kvantitative metoder, eller utformet og støttet av den respektive bransje. Som eksempel illustrerer distribusjonsnettverket som representerer bransjestandard de distribusjonsleddene flertallet av bedriftene i bransjen er i besittelse av.

Det betyr at PDPM og kategoriene utfyller hverandre og danner et godt analysegrunnlag. Dersom analysen finner sammenhenger mellom funn med hensyn på PDPM og funn med hensyn på kategoriene, er dette godt befestede funn. Da med større grad av robusthet og generaliserbarhet enn dersom funn hadde blitt gjort med hensyn på de teoretiske kategoriene alene (Eisenhardt, 1989).

8 Metode, Case

Dette casestudiet tar utgangspunkt i (Yin, 2009) sitt oppsett for gjennomføring av case.

8.1 Design

Philliber, Schwab, & Samloss (1980), beskriver casedesign som en "oppskrift for casestudiet". I prosessen med å designe et case må minst fire utfordringer håndteres: (1) Hvilke spørsmål skal studeres, (2) hvilke data er relevant, (3) hvilken og hvordan data skal samles inn og (4) hvordan skal man analysere resultatene.

(1) Først ble det funnet hvilke spørsmål dette casestudiet skulle undersøke. Problemstillingen ble funnet med inspirasjon i konflikten mellom virkeligheten og konvensjonell strategiteori. I markedet er det stadig mulig å observere oppstartsbedrifter som tar premium pris og lykkes med det. Konvensjonell strategiteori hevder derimot at det er irrasjonelt at oppstartsselskaper får kunder dersom de entrer markedet med en strategi bestående av en premium

pris. Problemstillingen spør: Hvordan kan oppstartsbedrifter entre markedet med en premium pris og hvilke strategiske virkemidler har størst påvirkning på oppnåelse av premium pris.

(2) For å bryte denne problemstillingen ned i testbare underpunkt ble det gjort et litteraturstudie. Femte analysesteg av litteratur, altså kategoriseringen av virkemidler, ble brukt til å avgjøre hvilke data som var relevant for dette casestudiet. Altså ble funn fra litteraturstudiet brukt som grunnlag for å velge hvilke strategiske områder, her kalt kategorier, det skulle bli hentet inn informasjon om.

(3) Teoretisk data er først og fremst hentet fra strategilitteratur, som artikler i anerkjente strategijournaler (se kapittel 3). Empiri er hentet fra dybdeintervju med fem norske oppstartsbedrifter. Disse er ytterligere presentert i delkapittel 8.2.

(4) Til det siste spørsmålet "Hvordan skal man analysere resultatene" er Gaddefors (1996) sin abstraksjonsmodell brukt. Denne blir presentert i delkapittel 8.3.

8.2 Innhenting av empiri

8.2.1 Utvelgelse av casebedrifter

Utvelgelse av casebedrifter er en meget sentral oppgave da denne prosessen har stor påvirkning på hvorvidt resultatene av studiet har tyngde nok til faktisk å bidra til bedre forståelse rundt studiets problemstilling (Widding, 2006).

Dette studiet har som mål å øke forståelsen på hvordan strategier, med mål om å ta en premium pris, tar form i konteksten av oppstartsbedrifter. Utgangspunktet for motivasjonen til å undersøke dette studiets problemstilling var basert på observasjoner gjort i en norsk konsuments perspektiv. Første kriterium var dermed at case-bedriftene skulle være lokalisert i Norge og

andre kriterium at case-bedriftene skulle være B2C⁷, altså tilby produkter eller tjenester til sluttbruker. Både første og andre kriterium ble satt med mål om å kunne teste observasjonen. Tredje kriterium ble satt for at case-bedriftene skulle møte studiets definisjon av premium pris. Case-bedriftene måtte altså ta den høyeste prisen sammenlignet med konkurrentene sine. For å få tak i den unike historien om utviklingsprosessen og strategiske valg, tatt frem mot kommersialisering, ble det lagt en begrensning på at case-bedriften ikke skulle være eldre enn 15 år og at gründer var lett tilgjengelig til informasjonsinnhenting.

Følgende kriterier ble altså lagt til grunn for utvelgelse av casebedrifter.

- Lokasjon; norske bedrifter
- B2C
- Pris; må ta en høyere pris enn konkurrentene
- Team; gründerne er fortsatt engasjert i oppstartsbedriften

Resultatene av denne utvelgelsen var fem *unge uavhengige selskap* som alle har tatt en *premium pris* fra første dag. Andre likhetstrekk blant case-bedriftene er at alle har entret et etablert og *modent marked* og alle opererer i *lavteknologiske bransjer*. Forskjellene mellom case-bedriftene er at de opererer i forskjellige bransjer og marked og med forskjellig produkt og/eller tjeneste. Case-bedriftene blir videre presentert i empiri-kapittelet.

8.2.2 Metode for informasjonsinnhenting: intervju

Det er valgt å hente inn empiri gjennom intervju. Intervjuene er gjennomført på en semi-strukturert måte. Dette innebærer at intervjuer og intervjuobjekt har frihet til å ta opp tema og historier underveis i intervjuet (Widding, 2006). Dette medfører at intervjuspørsmål kun fungerer som en rettesnor for tema som intervjuet skal inneholde (Widding, 2006). Spørsmål der man ønsker svar på "hvorfør gjorde dere dette", er stilt som "hvordan" i stedet for "hvorfør", dette følger Becker, (1998). Bakgrunnen for dette er at spørsmål som

⁷ B2C – Business to consumer, forretning til forbruker

begynner med “hvorfors” kan virke truende og intervjuobjektet kan innta en forsvarsposisjon, mens “hvordan” åpner for historien til intervjuobjektet.

Alle intervjuene er av typen dybdeintervju (in-depth) (Yin, 2009). I et dybdeintervju kan både fakta og intervjuobjektets oppfattelse og tanker om tema være mål med intervju spørsmålene. Den samme grunnen lå bak valget av å bruke dybdeintervju som innhentingsmetode, som kriteriet som krever tilgang på gründer. Nemlig at spørsmålene dette studiet ønsker svar på er avhengig av dyp innsikt og erfaring med både planlagt og gjennomført strategi i en oppstartsbedrift.

Forberedelse er viktig når informasjon blir hentet gjennom intervju (Yin, 2009). Forberedelse handler om å forbedre intervju egenskapene til intervjueren. Det ble derfor laget et førsteutkast til intervju protokoll, basert på de fire kategoriene med virkemidler funnet i litteraturgjennomgangen, samt Arnold et al. (1989) sin PDPM-modell. Det ble så gjennomført et fiktivt intervju mellom forfatterne av dette studiet. Intervju protokollen ble revidert og et pilotintervju ble gjennomført med en norsk oppstartsbedrift som ikke var valgt som case-bedrift. Intervjuet varte i ca. 60 min.

Den endelige intervju protokollen besto av 11 overordnede tema med 26 undertema og til sammen 68 spørsmål. Protokollen er bygget opp slik at intervjuet gjennomføres etter de 11 temaene, og der undertema og spørsmål kan brukes som hjelp og struktur underveis. (Vedlegg 2, Intervju protokoll)

Alle fem caseintervju ble gjennomført over Skype i perioden 09.03.12 - 21.03.12. Hvert intervju varte mellom 50-65 min. Begge forfatterne deltok i intervjuet, der én ledet intervjuet og den andre fungerte som kontrollør. Kontrolløren stilte oppfølgings spørsmål på slutten av intervjuet om noe var utelatt eller uklart.

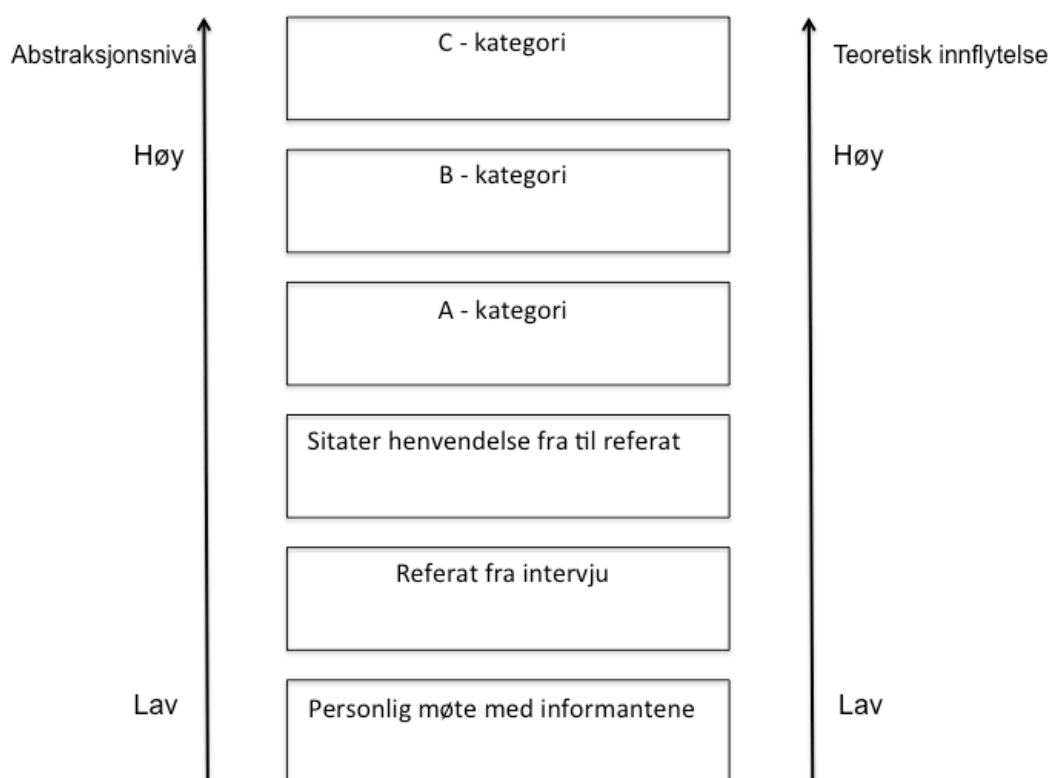
8.3 Analyse av intervjuer

8.3.1 Transkribering

Referat fra intervjuene representerer store deler av empirien i dette studiet, og kan betegnes som datamateriale innenfor denne type forskning. Kvaliteten på disse referatene er styrende for kvaliteten på analysene og dermed også resultatet av forskningen (Widding, 2006). Følgelig er alle intervju i dette studiet tatt opp elektronisk og transkribert ordrett.

8.3.2 Analysestegene

Analysen av empirien i dette studiet følger Gaddefors (1996) sin seksstegsmodell presentert i Widding (2006).



Figur 7-8-1 - Hentet fra Widding (2006)

8.3.2.1 Åpen koding

Første steg i analysen er åpen koding. Formålet med åpen koding er å avdekke flest mulig egenskaper og dimensjoner i det empiriske materialet, og danne et grunnlag for utvikling og spesifisering av kategorier og begreper (Widding, 2006). Den åpne kodingen blir presentert i A-kategorier, disse representerer den laveste grad av abstraksjonsnivå og sitater er direkte

hentet ut for å bevare innholdet før neste steg i analysen. Det er hensiktsmessig å sammenligne A-kategorier med hensyn på likheter og ulikheter.

I dette studiet ble A-kategoriene blant annet sammenlignet med mål om å finne likheter mellom virkemidler på tvers av case-bedriftene. Grunnen for at akkurat denne sammenligningen ble gjort var følgende:

Hver av de fire teoribaserte kategoriene, som ble funnet gjennom den teoretiske kategoriseringen, er alle funnet interessante for testing i empiri. Å teste alle disse medfører utfordringer av særlig tre grunner. (1) For det første er alle kategoriene av svært omfattende karakter. (2) For det andre er premium pris aldri før eksplisitt undersøkt i en kontekst av oppstartsbedrifter. (3) Og for det tredje har dette studiet som mål å presentere konkrete oppfordringer en gründer kan benytte som pekepinn på hvordan å bedre lykkes med en strategi som innebærer en premium pris. Dette legger grunnlag for å spisse studiets forskningsområde ytterligere, da en spissing vil sikre mer konkrete rammer for casestudiet og med det mer konkrete svar på problemstillingen. Dermed ble åpen koding brukt som utgangspunkt for valg av hvilke forskningsområder videre analyse og diskusjon skulle konsentreres rundt. Dette ble gjort ved at de A-kategoriene som inkluderte utsagn om virkemidler ble sammenlignet med utgangspunkt i de kategoriene som ble etablert i litteraturstudiet. De empiriske virkemidlene ble altså plassert i en av disse kategoriene, eller under kategorien "annet". Resultatet av denne sammenligningen tydeliggjorde hvilke virkemiddelkategorier som hadde størst empirisk oppslutning på tvers av case-bedriftene.

Dermed ble kategoriene sammenlignet. Disse ble sammenlignet på grunnlag av hvor sterk teoretisk og empirisk støtte hver av de var blitt tilmålt. Teoretisk støtte ble målt i antall forfattere, og antall av de undersøkte forskningsfeltene, som underbygger kategorien. Altså samme målemetode som ble brukt for å avdekke hvilke topp fire kategorier som skulle presenteres og anbefales til testing i empiri. Empirisk støtte ble målt i antall utsagn og antall case-bedrifter

som peker på nyttige virkemidler innenfor den respektive kategori. På denne måten ble en sammenligning av A-kategorier brukt som utgangspunkt for valg av område og med det rammene for videre forskning. Tabell 8-1 viser et eksempel på A-kategori analyse.

Abstraksjonsnivå Momenter - A	
Case A	A - 11001 Ja jeg får god kontakt med kundene og så får jeg veldig god følelse på hvordan markedet er og dette her er det ingen andre firma som erfarer. Dem er ikke i kontakt med markedet sitt på den måten som I er da er det jo en industridesigner, sånne som I, som skal være kundens advokat opp i mot firmaet. Ellers merker jeg at det er vanskelig å vite hva folk vil ha.
Case B	A - 12004 Vi har jo vært veldig kyniske hele veien på at vi har plukket butikker selv da overallt. Vi har aldri bare sagt ja til en butikk vi har alltid sjekket opp og finni ut hva slags butikk det er, hvem som jobber der hva salgs kunder de har og hvordan de tenker å selge produkt. For det er veldig viktig for å selge den type produkter som vi har at det kommuniseres riktig ut til kunden igjen, sånt at vi det har jo vært veldig viktig valg for oss hele tiden at vi kan styre butikkene våre og derfor har vi også i størst mulig grad holde oss unna distributørleddet da, vi har alltid solgt rett til butikk og heller valgt å ha agenter i de forskjellige landene som er bare en mellommann mellom oss og butikk, men at vi har kommunikasjon direkte med butikk og sender varer rett til butikken.

Tabell 8-1 – Åpen koding

8.3.2.2 Rammestyrt søkning

På andre nivå, eller B-kategori, brukes rammestyrt søkning, som innbefatter bruk av rammene satt av utvelgelsen som ble gjort gjennom å sammenligne A-kategorier. Det er først her teori for alvor gjør seg gjeldene (Widding, 2006). I rammestyrt søkning blir rammene strammet inn og overlappende tema fra A-kategori blir spisset eller reorganisert. Dette studiet utførte rammestyrt søkning ved gjennomføring av case-bransje analyse, kapittel 10.

Case-bransje analysen er gjennomført i to steg for hvert case. Først ble B-kategorier sammenlignet med generiske bransjemodeller og dermed ytterligere spisset. Denne analysen tok utgangspunkt i Porters verdikjede (1980). Ved neste steg ble B-kategoriene analysert med hensyn på teoretiske rammer. Denne analysen støttet seg igjen på bransjesammenligningen. Tabell 8-2 viser et eksempel på B-kategori analyse.

Abstraksjonsnivå - B		Differensiering
Case C	A - 13008	Vi er kun et regntøy selskap, det er det vi kommuniserer. Noe annet vil bli feil og vi blir som alle andre. Kompromissløs kvalitet, design og fokus gjør at vi skiller oss ut.
Case D	B - 14005	Klubben har en begrenset antall medlemmer, vi har vært veldig bevisste på at dette skal være ditt andre hjem og det klarer vi med begrenset medlemsmasse.. Våre ansatte yter den beste service og alle er velkommen hit, det er derfor kunder kommer tilbake.

Tabell 8-2 – Rammestyrte søkning

8.3.2.3 Søking etter likheter / ulikheter

Det tredje steget for å utvikle empirien til et høyere abstraksjonsnivå (C-kategorier) kalles likhet/ulikhetssøking (Corbin & Strauss, 2007). Videre skriver Widding (2006) at metoden for gjennomføring av dette steget er å søke etter likheter/ulikheter i A- og B-kategorier, samtidig som studiets teoretiske fundament beholder fokus. Dette gir det beste utgangspunkt for å komme frem til ytterligere kategorisering. Forbindelsene mellom de sentrale kategoriene gjøres tettere. Dette studiet presenterer tredje abstraksjonsnivå gjennom case-case analysen, kapittel 11. Her blir A- og B-kategoriene sammenlignet på tvers av case-bedriftene. Tabell 8-3 viser et eksempel på C-kategori analyse.

Abstraksjonsnivå - C		Differensiering	
	B5	Kvalitet	
		A13	Vi har den beste søm og bruker kun de beste stoffer markedet tilbyr
	B2	Innovasjon	
		A12	Vi skiller oss ut som de første med komposittmaterialer i våre produkter

Tabell 8-8-3 – Søking etter likheter/ulikheter

8.4 Resultater

Analytisk generalisering av analysens resultater er en viktig og smertefull prosess (Yin, 2009). Gaddefors (1996) sin analysemetode oppfordrer til sammenligning av analyseresultatene mellom case-bedriftene. Dersom to

eller flere av case-bedriftene støtter teorien kan denne sies å være reproducerbar og det er plausibelt at funnene stemmer (Yin, 2009). I dette studiet blir en slik sammenligning foretatt i case-case analysen, kapittel 11.

Det finnes krav til "gode" generaliserbare resultater: De er i stand til å sammenfatte et komplekst case-materiale på en enkel måte, uten at vesentlige sider av caset går tapt. Et annet krav er at generaliseringer bør være forenlig med annen eksisterende kunnskap på området.

8.5 Kritikk og begrensinger av studiet

Dette studiets problemstilling er av svært omfattende karakter og det er mange innfallsvinkler som kunne svart på problemstillingen. Dette studiet er begrenset til å undersøke problemstillingen med base i strategilitteratur og gjennom en oppstartsbedrift sitt perspektiv. Det er plausibelt å hentyde at dersom dette studiet hadde sett problemstillingen også fra andre perspektiv ville dette ført med seg nyanser i funnene. Tre innfallsvinkler har fått mye oppmerksomhet i strategilitteratur der premium pris er gjenstand for forskning. Første innfallsvinkel er (1) en kundes perspektiv. Andre er hentet fra mindre rasjonell og klassisk strategilitteratur og representert av (2) merkevarebygging og signalisering av kvalitet. Og tredje er et (3) økonomisk perspektiv, som beskriver faktorer for prissetting. Disse innfallsvinklene kunne nyansert funnene, eller også bekreftet dem. Valg av innfallsvinkel er gjort med bakgrunn i forskningens umodenhet på feltet. Målet var å velge den innfallsvinkelen som best etablerer studiets forskningsfelt også for fremtidig forskning. Siden oppstartsbedrifter danner konteksten av dette studiet og strategi omfatter store deler av en bedrifts virke ble nettopp oppstartsstrategier, i lys av oppstartsbedriften selv, funnet som den best tilpassede innfallsvinkelen.

Studiet er bygget på strategilitteratur. Begrepet strategilitteratur inkluderer først og fremst litteratur som skildrer overordnet bedriftsstrategi (stikkord som konkurransefortrinn og posisjonering er mye brukt). I noen tilfeller har studiet krevd større innsikt og forståelse av strategier som er begrenset til spesifikke

områder innen bedriften. Da er også dette blitt studert. Eksempler på slike strategiområder er markedsføringsstrategi og prisingsstrategi.

Studiet er også blitt begrenset gjennom utarbeidelsen av rammer for analyse og diskusjon. Ved å ta utgangspunkt i funn fra litteraturgjennomgangen ble det formulert testbare proposisjoner som utgjør disse rammene. Denne begrensningen var nødvendig for å sikre robuste resultat.

Caseutvalget i dette studiet består av fem bedrifter med likhetstrekk, men det finnes også forskjeller mellom dem. Blant annet konkurrerer ikke case-bedriftene i samme bransje eller marked og de var også rustet med ulik startkapital. Dette kan være en svakhet i forhold til generaliserbarhet av resultatene (Corbin & Strauss, 2007). For å redusere risikoen for at denne svakheten ville påvirke studiet ble case-bedriftene valgt på bakgrunn av kriterier. Disse kriteriene sikrer et robust fundament av likheter for case-bedriftene. Dette gjør at nevnte ulikheter kun skaper nyanser i dette fundamentet. Dersom forfatterne av studiet er bevisst disse ulikhetene og poengterer dem gjennom diskusjon av resultatene vil ulikhetene kunne være med å bygge mer sammensatte resultater. Andersen (1997) bekrefter at valg av ulike case-bedrifter kan være en sterk indikator på generaliserbarheten og robusthet for studiet.

Case som metodeform har fått kritikk for at resultatenes signifikans er vanskelig å vurdere. Enkelt-case kan bidra med svært interessante resultater, men det er vanskelig å måle generaliserbarheten. Dette studiet har møtt denne utfordringen på to måter. Først ved å velge å gjøre et studie av flere case og ikke bare ett. For det andre ved å sammenfatte teorigrunnlaget i proposisjoner som setter rammer rundt analysen og kan bekrefte eller avkreftes til å være valide i en kontekst av oppstartsbedrifter. Sammen gjør disse tiltakene at studiet lettere kan støtte seg på Gaddefors (1996) sin metode for generalisering.

Dette casestudiet baserer seg på empiri fra intervjuer med bedrifter. Denne formen for empirisk innhenting har flere styrker og svakheter.

	Styrker	Svakheter
Intervju	<ul style="list-style-type: none">● Måltrettet - fokuserer direkte på emne i casen● Innsiktsfull - gir oppfattede uformelle slutninger og forklaringer	<ul style="list-style-type: none">● Svar kan være partiske grunnet spørsmål og spørsmålsstilling● Intervjuobjekt kan være partisk● Usikkerhet grunnet tema i fortid● Intervjuer kan lete og høre "det man ønsker"

Tabell 8-8-4 Hentet fra Yin (2009) fig 4.1 s 102.

Spesielt er det viktig for forfatterne av casestudiet å være oppmerksomme på svakheten; *intervjueren velger å lete etter og høre det man vil høre*" denne svakheten er påpekt av Yin (2009). Dette punktet belyser også Widding (2006): *Man må være klar over at empiriske "funn" ofte kan være et resultat av forskerens konseptuelle linser, som ikke nødvendigvis er bevis for hva som egentlig har skjedd.* Dette studiet har gjennomført pilotintervju for å kunne avsløre og oppklare hvorvidt forfatterne av studiet var utstyrt med *konseptuelle linser*. Dette var altså før caseintervjuene ble gjennomført.

En annen kritikk mot case som metode er taus kunnskap, Widding (2006) skriver følgende: *Det er ikke uvanlig å støte på historier der aktørens interesser og strategiske orientering (...) er bakteppet for den historien som rulles opp. (...) dersom ikke dette bakteppe kan gjøres eksplisitt, kan det være problemer for leseren å vurdere gehalten i materialet* (Grimen, 1991). Et aspekt som inngår i taus kunnskap hos intervjuobjekt er retrospektiv rasjonale. Dette "fenomenet" muliggjør intervjuobjektet å farge sin historien med andre farger en den opprinnelig hadde. Dette er vanskelig å kontrollere og kan svekke case som metodeform.

Nærhet til handling og tidsperspektiv er viktig for nøyaktige beskrivelser i et case (Leonard-Barton, 1990) og på den måten møte utfordringene som ligger i taus kunnskap. Dette studiet har tatt forhåndsregler mot disse utfordringene blant annet gjennom valg av alder som et kriterium for valg av case-bedrifter.

Hendelsene som analyseres har dermed tatt form i forholdsvis nær fortid. I tillegg er intervjuobjektet gründer av bedriften, dette er gjort for å få kunnskap fra primærkilden og ikke historier som har vært gjennom flere ledd av gjenfortelling. Disse tiltakene hindrer ikke taus kunnskap å inntre, men de reduserer risikoen.

Retrospektiv rasjonale kan også forekomme hos forfattere av studiet, er ikke forskningsmålene klart og tydelig formulert kan studiet forandre seg gjennom retrospektiv rasjonale eller retrospektiv tilpasning (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987). En nøye utarbeidelse av en ekstensiv intervjuprotokoll ble prioritert som et tiltak for å reduserer sannsynligheten for retrospektiv tilpasning i dette studiet.

Det er også knyttet kritikk til hvorvidt et tilstrekkelig analysenivå er mulig å oppnå, ved forskning basert på case-metodikk. Kritikerne hevder at case-studier ofte opererer på mikronivå, denne kritikken er knyttet til studier der enkeltpersoner er intervjuet (Widding, 2006), som i dette studiet. Eckstein (1974) besvarer dette med at studiet gir et "sant" bilde av det som skal studeres, ved å vise til at subjektive opplevelser hentet fra casene som studeres er den viktigste kilde til forståelse. Dette studiet har møtt kritikken om å kun operere på mikronivå ved å analysere i henhold til bransjestandarder. Dette gjør at resultatene lener seg på objektiv makroinformasjon i tillegg til intervjuobjektets uttalelser. I tillegg er PDPM av Arnold et al. (1989) tatt med som analysegrunnlag for kunne ta objektive fakta med til vurdering også på mikronivå.

Til slutt er dette studiets bruk av betegnelsen "etablert" og "modent" marked kritikkverdige. I studiet innebærer et "modent" marked de bransjene der tilbudet har vært på markedet over en viss tid slik at kunden har rukket å bli kjent med tilbudet og opparbeidet forventninger til hva tilbudet skal innebære. Det betyr at et tilbud som kan bli beskrevet med et kjent begrep som ski, hjelm, frakk etc. er tilbud på et såkalt "etablert marked". Selv med denne begrepsavklaringen er det rom for å kritisere og diskutere på hvor grensen går, fra et nytt til et

etablert marked. For eksempel dersom en bedrift tilbyr kundetilpassede ski. Kundetilpassede ski er aldri før tilbydd på det norske markedet, og det finnes kun to bedrifter som tilbyr dette på verdensbasis. Ski er med andre ord et etablert marked, mens spesialtilpassede ski både kan betegnes som en del av skimarkedet, eller som en subdivisjon av skimarkedet, eller rett å slett som et eget marked. Dette studiet har valgt å avslutte denne diskusjonen med ovennevnte beskrivelse av begrepet, eksempelet faller da inn under skimarkedet. Det fremkommer nyanser av denne problematikken i senere kapitler, særlig kapittel 10, case-bransje analyse. Da er det viktig å være observant på det uklare skillet mellom etablert og nytt marked.

9 Empiri

Videre blir de fem case-bedriftene presentert. Det er disse som danner empiribasen i dette studiet. Hver case-bedrift blir videre presentert gjennom en kort beskrivelse og nøkkelinformasjon.

Case	Type bedrift	Om bedriften
A	Skiproducent	Bygger spesialtilpassede ski til kunder. Produksjonen av skiene starter etter bestilling og betaling er mottatt. Hvert par blir så unikt tilpasset kunden. Leveringstid er ca. 2.år
B	Beskyttelsesproducent	Produserer hjelmer og annet beskyttelsesutstyr til ekstrembrukere av ski, elvepadling og sykkel. Selskapet var de første på markedet med hjelmer i komposittmateriale.
C	Regntøyproducent	Leverer regnfrakker i høyteknologisk materiale. Materialene som brukes har utseende som en frakk på utsiden med et indre lag som er 100% vanntett.
D	Trening- og velværesenter	Startet Norges første trening- og velværesenter etter modellen brukt ved golfklubber. Senteret har begrenset medlemsmasse og skal være "ditt andre hjem".
E	Kaffeforedler	Kjøper og brenner kaffebønner som videre distribueres til hotell, kafeer eller selges over disk i eget utsalg.

Tabell 9-9-1 – Beskrivelse av case-bedriftene

Case	A	B	C	D	E
Bedriftens alder	2006	2000	2008	1999	2006
Produkt / Tjeneste	Produkt	Produkt	Produkt	Tjeneste	Produkt / Tjeneste
Kunder (Nasjonalt / Internasjonalt)	Primært Norge, men noe internasjonalt	Europa	Norge, Japan, USA, samt nettsalg på verdensbasis	Lokalt i Oslo	Oslo området
Bransjens modenhet	Moden	Moden	Moden	Moden	Moden
Pris over konkurrenter	80 – 100%	40 – 50%	10 – 50%	80 – 100% + 35.000NOK i medlemsavgift	40%

Tabell 9-2 – Casespesifikke fakta

9.1 Kategorisering av empiribaserte virkemidler

Utdrag og sitat fra referater av dybdeintervju er blitt systematisert i såkalte A-kategorier. De A-kategoriene som innebefattet beskrivelser av virkemidler ble samlet for å danne en base for kategorisering av empiribaserte virkemidler.

Virkemidler referer, som tidligere i studiet, til momenter som har vist seg å ha betydning for å lykkes med en strategi som innebærer premium pris. Forskjellen på virkemidler som blir presentert i sammenheng med empiri og de som ble presentert i sammenheng med teori, er at de førstnevnte er basert på erfaringer fra case-bedriftene og ikke teoretiske funn.

Til kategoriseringen av de empiribaserte virkemidlene ble altså kategoriene, allerede etablert i litteraturgjennomgangen, brukt. Det er viktig å gjenoppfriske at disse kategoriene ble etablert for å muliggjøre systematisering av virkemidler på tvers av forskningsfelt. De er altså uavhengig av teoriene og skaper en base for å kunne kategorisere empiri, uten at empirien blir knyttet til teori av den grunn.

Ved å vurdere de empiriske virkemidlene opp mot kategoriene ble det altså funnet likheter mellom de erfaringene som er gjort og uttrykt av case-bedriftene. Erfaringer på hva de har opplevd som nyttige og effektfulle

virkemidler på veien mot å lykkes med en strategi som innebærer premium pris.

Tabell 9-3 viser resultatet av kategoriseringen. For hvert av case-bedriftene er kategoriene blitt rangert. Denne rangeringen er basert på antall virkemiddelsitat som er vurdert å tilhøre denne kategorien. Rangeringen er så illustrert gjennom fargekoder; grønn er den kategorien bedriften har identifisert som mest betydningsfull. Gul er nummer to og rød nummer tre. Der hvor en case-bedrift har like mange sitat som beskriver to av de tre høyest rangert kategoriene har disse fått samme farge. A-kategoriene som viser faktiske sitat er å finne som vedlegg 3; Empiribasert kategorisering.

Case	Markedsorientering	Internt fokusområde	Markedsentre	Kundeservice	Kundesegment	Tilbudet	Organisasjon	Annet
A	Rød			Grønn		Gul		
B	Gul	Grønn	Grønn		Rød	Rød		
C		Grønn	Gul			Rød	Rød	
D		Rød	Grønn	Rød		Rød	Gul	
E	Gul	Grønn		Rød		Rød		

Tabell 9-3 Resultater av kategorisering

Ut i fra tabell 9-3 er det lett å trekke ut hvilke kategorier case-bedriftene har vurdert til å bestå av de mest verdifulle virkemidlene for å oppnå et godt resultat med en strategi bestående av premium pris. Dette er de kategoriene flest case-bedrifter har rangert øverst, som er grønn av farge. Disse er *markedsentré* og *interne fokusområder*. Under sistnevnte er det *kommunikasjon av unike historier* som peker seg ut som mest betydningsfulle underkategori. Dette kommer tydeligere frem i vedlegg 3; Empiribasert kategorisering.

9.2 Avgrensning av analysegrunnlag

For å sikre godt fundamenterte og generaliserbare resultat er det blitt spesifisert tydelige teoretiske rammer for videre analyse og diskusjon. Dette er gjort ved å sammenligne teoribasert kategorisering og empiribasert kategorisering. Resultatene av førstnevnte pekte på følgende fire kategorier som de kategoriene med sterkest støtte i teorien; *markedsentré*, *internt fokus* på kommunikasjon og verdikjede, *markedsorientering* og *kundeselement*.

Resultatene av den empiribaserte kategoriseringen peker på *markedsentré* og *internt fokus* gjennom kommunikasjon som de kategoriene med størst empirisk støtte. To av kategoriene ble altså topprangert av begge kategoriseringene. Dette legger grunnlag for rammene av videre analyse og diskusjon. Rammene tar utgangspunkt i de virkemidler som assosieres enten med *markedsentré* eller et *internt fokus på kommunikasjon*. Analysen vil se på hvilke virkemidler dette er og hvilken effekt de har. I tillegg vil de fire virkemidlene/faktorene, utledet av Arnold et al. (1989) og presentert i PDPM, supplere analysegrunnlaget med begrunnelse i ønske om robuste resultat. (ref. Kapittel 4.8)

Videre vil de to teoretiske områdene som er funnet til å danne grunnlag for rammene bli oppsummert på tvers av fagfelt. Også PDPM blir sammenfattet. Hver av de teoretiske områdene vil så bli sammenfattet i testbare proposisjoner. Videre analyse og diskusjon vil dermed ta utgangspunkt i disse syv proposisjonene og avkrefte eller bekrefte hvorvidt dette er valide påstander også for oppstartsbedrifter.

9.3 Markedsentré

Markedsentré er poengtert i både differensierings- og innovasjonslitteraturen. Det er to mye omtalte virkemidler innenfor denne kategorien, disse er *nyhetsverdi til markedet* og *timing*. Disse virkemidlene legger grunnlag for to utbredte problemstillinger i litteraturen innenfor markedsentré; (1) Til hvilken grad markedet oppfatter tilbudet som nytt og (2) hvordan å velge tidspunkt for lansering. Empirien rundt markedsentré styrkes av muligheten for å supplere subjektive uttalelser fra intervjureferatene med objektive fakta om lanseringstidspunkt og utvikling i bransjestandard.

(1) Det er to teoretiske begrep som går igjen i litteraturen som drøfter første problemstilling. Disse er *ny til markedet* og *pionér*. Videre er en rask oppsummering av disse begrepene og sammenhengen mellom dem.

Et tilbud er *nytt til markedet* når det av kunden oppleves som det første av sitt slag. Dette er sammenlignet med de tilbud som tidligere har vært tilgjengelig for den samme kunden. En vellykket innovasjonsprosess resulterer i et tilbud som oppleves nytt til markedet. Dette medfører lønnsomhet og en mulighet for å ta en premium pris for bedriften som introduserer dette tilbudet (Sandvik & Sandvik, 2003). En *pionér* etablerer et nytt marked (definisjon av hva som er et "nytt marked" blir presentert i kapittel 4.4.1). Denne litteraturen poengterer muligheten for en monopolistisk prisingssituasjon, som en effekt av å være den bedriften som etablerer et nytt marked.

Det er en glidende overgang mellom disse situasjonene, altså det å introdusere en tjeneste som blir oppfattet som ny til markedet og det å etablere et helt nytt marked. Når en oppstartsbedrift går inn i markedet som pionér, beskriver dette begge situasjonene på en gang. Forskjellen er ved mindre innovasjoner der inngang i markedet ikke etablerer et helt nytt marked. Tilbudet skapt av de mindre innovasjonene har som regel også flere nærliggende substitutter enn tilbudet fra en pionér. De leverer likevel noe som aldri før har vært tilbudt.

Det å introdusere et produkt som er nytt til markedet kan sies å få en svakere, men lik effekt som den du oppnår når du etablerer et nytt marked nemlig muligheten til å sitere en pris som markedet må godta dersom det ønsker det nye tilbudet; tilnærmet monopolistisk prising (Dean, 1950; Robinson et al., 1994).

(2) Tidspunkt for lansering avhenger av oppstartsteamets tolkning av hva som er god timing. Timing er et vidt begrep. Studiet har derfor brutt begrepet ned i mindre deler.

Timing finner sted når et tidspunkt blir satt med hensyn på eksterne faktorer. Det er med andre ord en bevisst handling. Dette studiet fokuserer på timing av lanseringsdato. Eksterne faktorer kan ta to former. Den ene er i form av bakenforliggende årsaker. Et eksempel på en slik årsak er dersom en bedrift

er avhengig av bestemte materialer for å levere ønsket kvalitet på tilbudet. Hvis den økte kvaliteten fører til at tilbudet blir oppfattet mer unikt vil dette øke kundens betalingsvilje. På den måten har timingen av lanseringsdatoen stor påvirkning på hvorvidt bedriften kan ta en premium pris. Den andre eksterne faktoren er etterspørsel fra kunden. Dersom kunden savner en vares eksistens på markedet er kunden mer tilbøyelig til å betale en premium pris (Scitovszky, 1944).

Med dette som utgangspunkt er følgende to proposisjoner lagt til grunn for videre analyse:

- En oppstartsbedrift som introduserer et tilbud som blir oppfattet som nytt til markedet kan dra nytte av dette ved å ta en høy pris
- En oppstartsbedrift som planlegger tidspunktet for lansering har et bedre utgangspunkt for å ta en premium pris enn en som ikke setter noen retningslinjer for når lanseringstidspunkt bør være

9.4 Internt fokus i form av kommunikasjon

Tydelig kommunikasjon av et tilbuds unike attributter gjør kunden oppmerksom på verdien av tilbudet. Dette gir kunden mulighet til å sammenligne tilbudet med de konkurrerende og rettferdiggjøre et eventuelt premium i pris, selv uten at kunden har fått testet produktet (Hobson & Morrison, 1983; Treacy & Wiersema, 1992; Emmerich, 2005). Det er nyanser i hva litteraturen konkret anbefaler å kommunisere, altså hva som defineres som "tilbudets unike attributter". I dette studiet er disse nyansene samlet under begrepet og virkemiddelet *historie* og videre analyse og diskusjon søker å teste hva som er unikt med historiene oppstartsbedriftene velger å kommunisere ut.

Med dette som utgangspunkt er følgende proposisjon lagt til grunn for videre forskning:

- En oppstartsbedrift med veloverveid og godt kommunisert beskrivelse av tilbudet vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift uten gjennomtenkt budskap eller kommunikasjonskanal.

9.5 The Pricing Differentiation Premium Modell (PDPM)

Fire faktorer, her kalt virkemidler, blir presentert i denne modellen. Disse er *tilgjengelighet, testbarhet, insentiver* og *prissensitivitet* (Arnold et al., 1989). I teoretisk sammenheng er dette de virkemidlene som er funnet å ha den mest direkte koblingen til en premium pris. Denne modellen gjør det mulig å gjennomføre en mer objektiv måling av hvorvidt case-bedriften beskriver et godt utgangspunkt for å ta en premium pris. Dette fordi modellen presenterer en skala for hver av virkemidlene, der en høyere verdi på skalaen reflekterer at bedriften kan ta et større premium.

Denne modellen er også interessant da den styrker muligheten for generalisering. Denne styrken kommer for det første av det faktum at modellen allerede har etablert disse virkemidlene som effektive for en tjenestebedrift av uspesifisert alder. For det andre krever en analyse av virkemidlene i denne modellen en sammenligning mellom subjektiv empiri og bransjestandard for å gi brukbare svar. Det gjør ikke de tre første proposisjonene. Disse tar også hensyn til bransjeomgivelser, men konklusjonene er ikke fundamentert i bransjestandard.

Med dette som utgangspunkt er følgende fire proposisjoner funnet og lagt som fundament for videre analyse:

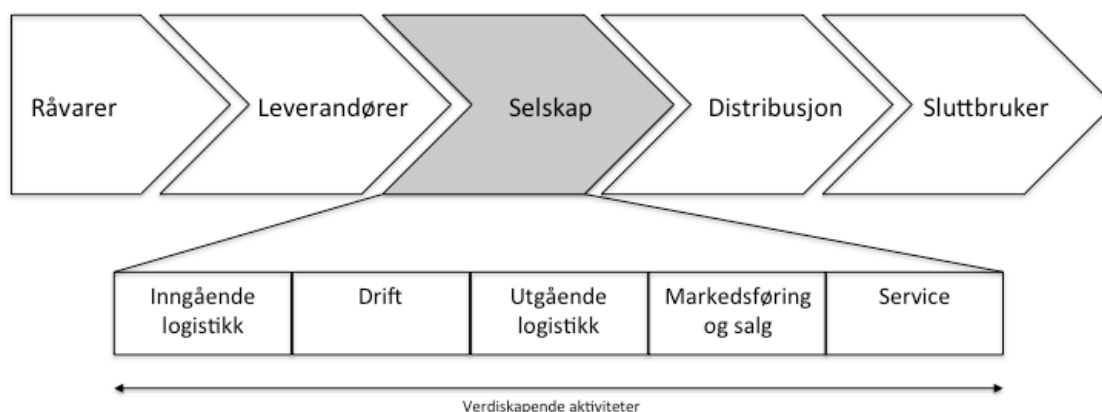
- En oppstartsbedrift som er lite tilgjengelig vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift som er lett tilgjengelig.
- En oppstartsbedrift med et testbart tilbud vil kunne ta et større premium enn der tilbudet ikke er testbart.
- En oppstartsbedrift som er avhengig av å tilby prisinsentiver for å sikre salg vil aldri kunne ta et like stort premium som en oppstartsbedrift der salget skjer uten prisinsentiver. En oppstartsbedrift med lojale kunder vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift som ikke har lojale kunder.
- En oppstartsbedrift som har en lite prissensitiv kundemasse vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift med en prissensitiv kundemasse.

10 Analyse; case mot bransje

Case-bransje analysen er bygget opp ved først å sammenligne case-bedriftene mot deres respektive bransjestandard. Denne bransjestandarden er utviklet gjennom intervju med case-bedriftene, ved hjelp av internett og ved telefonsamtaler med personer som jobber i de respektive bransjer. Som rammeverk for analysen er det valgt å bruke Porters (1980) *generiske verdikjede* satt i et *verdisystem*. Porters rammeverk dekker ikke alle forskjeller, det er derfor utviklet ytterligere to tabeller, en som oppsummerer faktabaserte forskjeller fra bransjestandarden og en som oppsummerer case-bedriftens uttalelser om forskjeller. Disse er begge funnet gjennom A-kategorisering av empiri.

Andre del av analysen tar utgangspunkt i empiri, samt denne bransjesammenligningen. Denne informasjonsbasen blir analysert med hensyn på de syv proposisjonene. Hver av proposisjonene blir vurdert etter hvor ekstensivt case-bedriftene eksemplifiserer proposisjonen i sin helhet, deler av proposisjonen, eller poengterer nyanser som støtter oppunder endring av proposisjonen.

Figur 9-10-1 viser Porters rammeverk brukt til å illustrere case-bedrift og bransjestandard.

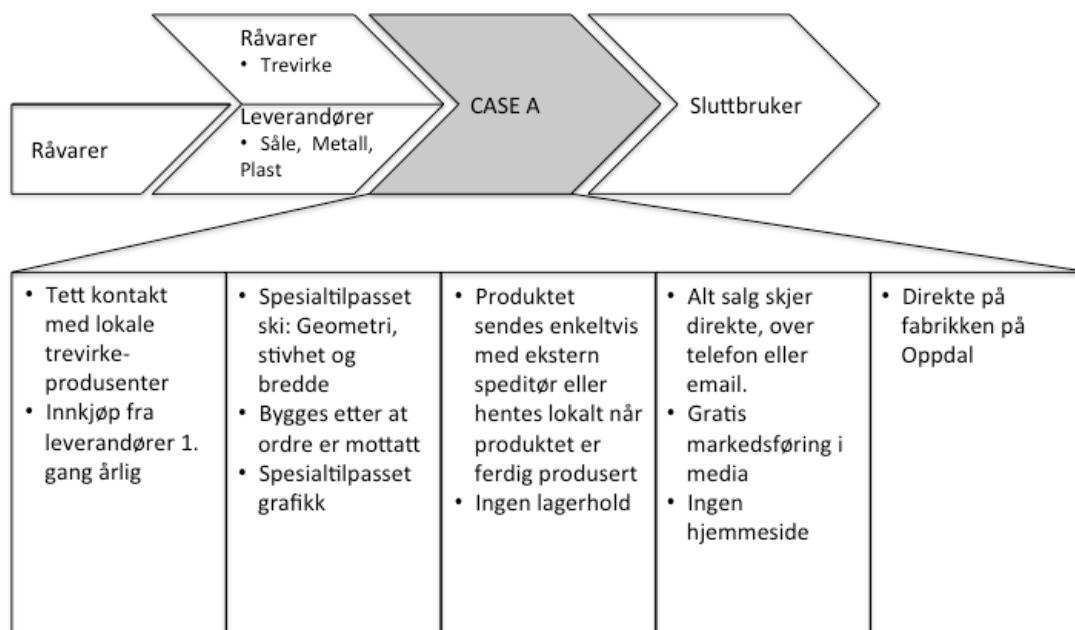


Figur 9-10-1 – Verdikjede satt i et verdisystem

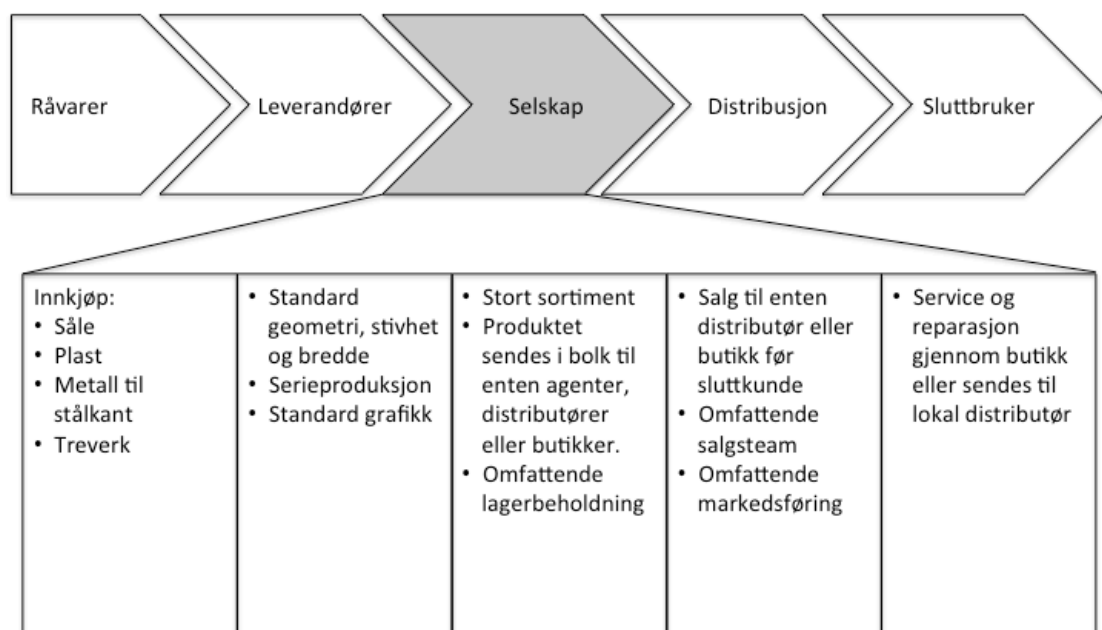
10.1 Case A, casespesifikk og bransjespesifikk empiri

Case A er et enkeltmannsforetak som produserer ski på Oppdal. Selskapet ble opprettet i 2006 og produserer ca. 100 par ski årlig . Skiene produseres etter bestilling og er spesialtilpasset hver enkelt kunde. Gründer er industridesigner av yrke.

Figur 10-2 og 10-3 viser verdikjeden tilhørende case A og verdikjeden tilhørende bransjestandarden innen skiproduksjon.



Figur 10-2 Case A



Figur 10-3 bransjestandard, skiprodusent

	Case A	Bransje
Størrelse	Enmannsforetak	Store selskap, ofte eid av konglomerater
Lokasjon	Lokalt på Oppdal	På verdensbasis
Segment	Entusiaster	Allemannseie
Produktportefølje	Spesialisert	Bred portefølje
Kundetilpasning	Tilpasset hver kunde	Generiske modeller
Pris	10 – 15.000NOK	4 – 12.000NOK

Tabell 10-1 – Oppsummerer faktabaserte ulikheter

Uttalte ulikheter fra bransjen
Uten modelltankegang og produktportefølje blir det annerledes å markedsføre produktene. Dette skiller oss mest fra bransjen.
Veldig tett kontakt med markedet og kunder, ingen konkurrenter har så god kontakt med kunder.
Mye høyere presisjon og kvalitet enn standardski.
Produserer verdens beste ski

Tabell 10-2 - Oppsummerer de ulikheter case A trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris

10.1.1 Case A, kommentar til empiri

En sammenligning av figur 10-2 og 10-3 viser at case A sin verdikjede er forskjellig fra bransjestandardens verdikjede på flere punkt. Distribusjonsleddet er blant annet kuttet vekk. Dette gjør at case A har et mindre fordyrende mellomledd, og i tillegg kommer de i tettere kontakt med sluttbruker. Dette vil øke fortjenesten per produkt, men det vil også redusere tilgang til nye kunder, da kontaktflaten mellom bedrift og kunde er mindre enn hos en konkurrent som ligner bransjestandard. Den andre store forskjellen som er funnet gjennom sammenligning er modellutvalg; case A har ingen skimodeller, kun unike ski. Dette er en av grunnene for at case A ikke har lagerhold, noe som er økonomisk gunstig. Case A har selv uttalt at kombinasjonen av kundetilpasset tilbud, ingen distribusjonsledd og nærhet til hver eneste kunde, som punkter hvor bedriften skiller seg fra bransjestandarden. Det blir også poengtert at disse ulikhetene, blant flere, er grunner for at kunden betaler en høyere pris enn hos konkurrenten.

10.2 Case A, case-bransje analyse

Videre blir case- og bransjespesifikk empiri analysert. Denne analysen er strukturert etter de syv teoretiske proposisjonene funnet interessante for

empirisk testing. Først blir analyseargumentene punktvis fremstilt og så diskutert.

Markedsentré Case A	
Proposisjon 1 Nytt for markedet	<ul style="list-style-type: none">• Total fri geometri på skiene; skiene tilpasses etter kjørestil, vekt og høyde. Databaser på mange etablerte skimerker gjør at selskapet kan tilby skreddersydde ski for kunden.• Det finnes ingen modeller, kun det paret som er laget for kunden, ingen ski er like.• Alt salg skjer over nett eller telefon direkte med kunden. Dette gir tett kontakt mellom kunde og selskap, på denne måten har selskapet alltid pulsen på hvordan markedet beveger seg og hva markedet ønsker.
Proposisjon 1 Markedspionér	<ul style="list-style-type: none">• Første og eneste som lager ski med fri geometri i Norge og en av to i verden.
Proposisjon 2 Timing	<ul style="list-style-type: none">• Internett sitt inntog har forandret hele strukturen i handel, med internett kan man sitte hvor som helst i verden og kommunisere med kunder og leverandører. Det gir både mulighet til å fjerne hele det siste leddet (distributør) og det muliggjør å lage "verdens" beste ski med et lite selskap.• Case A entret markedet etter endt utdanning, markedet hadde så vidt blitt testet gjennom et par prøveski laget under utdannelsen.

Tabell 10-3 Proposisjon 1 og 2, Case A

Kommunikasjon Case A	
Proposisjon 3 Kommunikasjon gjennom spesielle salgspunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen strategisk kommunikasjon med mål om å skaffe kunder • Har blitt mye kontaktet av media gjennom å ikke være tilgjengelig. Det har vært en bevisst strategi å ikke kontakte media, men vente til media tar kontakt med bedriften. Bedriften har en strategi om at lokale medier først skal få historien, før man tillater nasjonale medier. Dette fordi det sies å ha stor betydning for denne bedriftens kunder å ikke lese om produktene i "feil" medier først. • I artikler og intervjuer er lokal tilhørighet til Oppdal ofte brukt. "At en mann i et fjøs" lager verdens beste ski er en viktig historie som følger selskapet. • I disse intervjuene er det også fokus på at skiene er laget for å være best i verden av en person som bryr seg og sier å leve for å lage de beste skiene på markedet.

Tabell 10-4 Proposisjon 3, Case A

PDPM Case A	
Proposisjon 4 Tilgjengelighet	<ul style="list-style-type: none"> • Selskapet har bevisst laget en nettside uten noen informasjon, dette for å tiltrekke seg kunder som virkelig ønsker produktene. Jungeltelegrafen, søk i brønnøysundregisteret eller email er eneste måte å finne kontaktinformasjon til selskapet
Proposisjon 5 Testbarhet	<ul style="list-style-type: none"> • Produktene kan ikke testes, dette følger kjernefilosofien til selskapet. Det finnes ingen modeller eller typer ski, kun det paret du selv bestiller og kjøper.
Proposisjon 6 Tilknytnings- insentiver	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen prisinsentiver for å tilknytte seg nye kunder. • Selskapet har mange returnerende kunder og ventetid er ca. et år.
Proposisjon 7 Prissensitivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Lav prissensitivitet, noen kunder ønsker dyrere ski og vil betale en høyere pris enn selger har satt for å få noe enda mer spesielt.

Tabell 10-5 Proposisjon 4-7, Case A

10.2.1 Case A, diskusjon på case-bransje analyse

Case A har, særlig gjennom å spesialtilpasse, klart å utvikle ski som for kunden oppleves mer unike enn konkurrentene sine. Case A påstår å også levere en unik kvalitet. Det faktum at case A kontrollerer flere ledd i verdikjeden blir påstått å sikre høyere kvalitet fordi andre aktører (delprodusenter, leverandører, distribusjon) ikke har mulighet til å påvirke kvaliteten i negativ retning. Bedriften er med andre ord bevisst på at de leverer noe unikt til kunden, altså noe som oppfattes som nytt på markedet. Kunden anerkjenner dette ved å uttrykke ønske om enda dyrere og mer spesielle produkter. Dette stemmer således med proposisjon 1, nemlig at

produktets nyhetsverdi har betydning for at en oppstartsbedrift lykkes med å ta en premium pris.

Gründeren bak bedrift A var bevisst det faktum at allmuen var blitt mer vant med å handle på internett de siste årene. Hadde ikke utviklingen kommet så langt ville han ikke hatt muligheten til å drive bedriften fra et lite sted som Oppdal. Denne bevisstheten gjorde det mulig å starte bedrift A med ønsket forretningsmodell. På den andre siden hadde ikke gründeren testet hvorvidt sitt spesifikke marked, altså skientusiastene, var vant med å handle på nettet. Han hadde heller ikke testet etterspørselen etter spesialtilpassede ski. Timingen på entréen var med andre ord bevisst etterspørsel etter varer på nett, men ikke etterspørsel etter eget nisjeprodukt. Dette legger ikke godt nok grunnlag for å støtte proposisjon 2.

Produktet blir ikke kommunisert til kunden gjennom tradisjonell markedsføring. Likevel har bedriften klare tanker om hva som skal kommuniseres når intervju først gjennomføres eller etter at kundekontrakter er inngått. Case A støtter likevel ikke proposisjon 3, da denne omfatter kommunikasjon ut.

Case A har ingen butikk og bruker ingen eksterne utsalgssteder. For å oppnå kontakt med selskapet er internett eller kontaktinformasjon på brønnøysundregisteret eneste metode. Hjemmesiden inneholder ingen informasjon om produktet, priser, levering eller lignende. Selskapet scorer dermed lavt på tilgjengelighet og dermed er dette i overensstemmelse med proposisjon 4, at lav tilgjengelighet kan sees i sammenheng med premium pris.

Skienes testbarhet er lav. Proposisjon 5 hevder at en bedrift med lav testbarhet ikke klarer å ta det høyeste mulige premiumet. For å gjøre dette må testbarheten byttes i noe kunden opplever som en forsikring, som veier opp for at de ikke får testet produktet før det er kjøpt (Klein & Leffer, 1981; Rao & Bergen, 1992). Det blir kun spekulasjon hvorvidt case A sine kunder opplever

å motta en slik forsikring, eller om bedriften, i motsetning til proposisjon 5, har oppnådd å ta en høy premium uten å være testbare. Det er uansett nærliggende å tro at følgende tre aspekter kan fungere som innbyttere for testbarhet i case A sitt tilfelle: (1) Det faktum at én mann har kontroll på hele verdikjeden, (2) case-bedriften og gründer har fått gode skussmål i mediene allerede tidlig i karrieren og (3) kontinuerlig kundekontakt.

Ingen økonomiske insentiver blir tilbudt fra selskapets side for å oppnå verken første kjøp eller gjentagende kjøp, men selskapet har mange returnerende kunder. Det blir oppgitt at det er vanlig med to til tre par ski per kunde. Proposisjon 6 er dermed møtt.

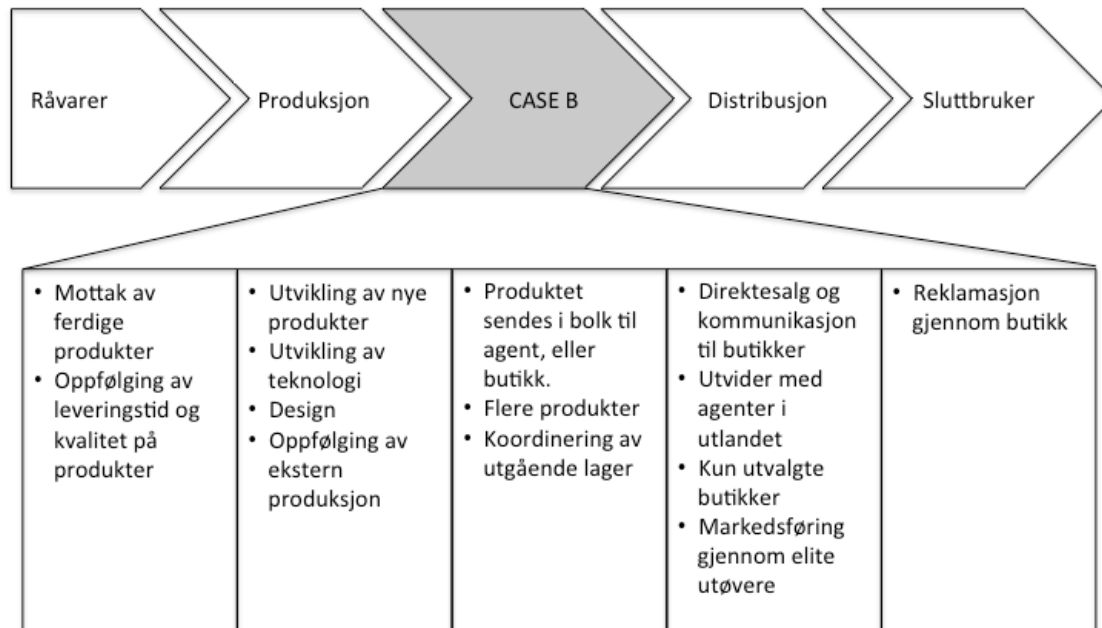
Prisen på produktene er strategisk satt for å tiltrekke seg “entusiastene” som har skikjøring som lidenskap. Det er viktig for selskapet å ha rett type kunder, kunder som bruker skiene jevnlig. Dette har selskapet oppnådd og prisen blir heller “prutet” opp enn ned ved kjøp. Dette bekrefter at det ikke finnes prissensitivitet blant bedrift A sine kunder og proposisjon 7 er således bekreftet.

10.3 Case B, Casespesifikk og bransjespesifikk empiri

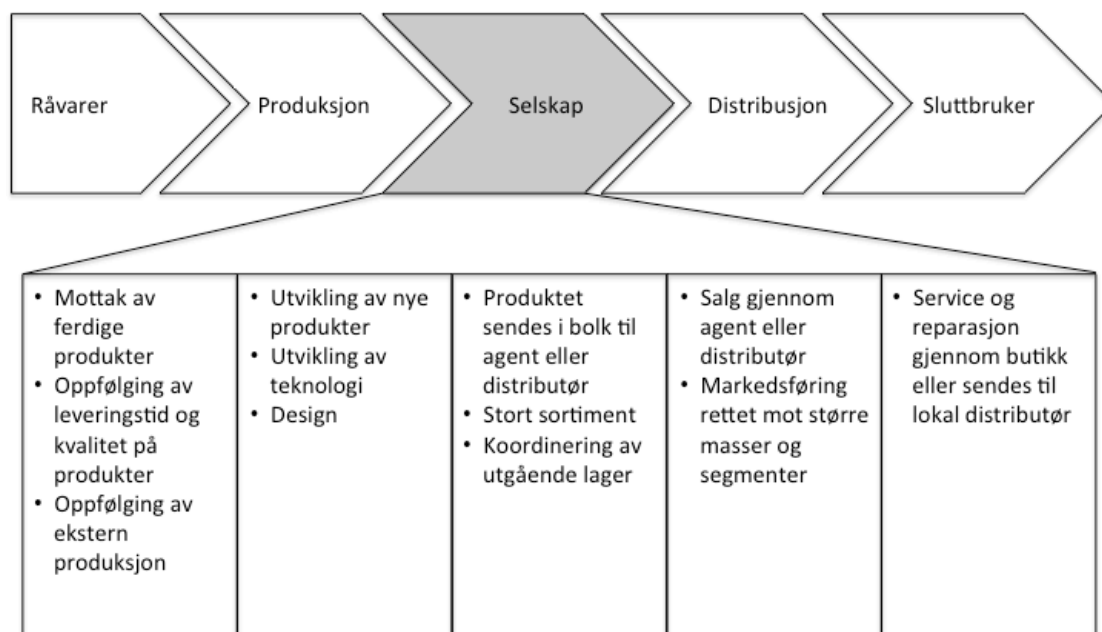
Case B er et selskap som produserer beskyttelsesutstyr for ekstremsportsutøvere. Selskapet begynte med hjelmer til elvekajakk og ski/snøbrett. De produserer nå beskyttelsesutstyr til både sommer- og vinteridretter, samt bekledning for vinteridrett. Bekledning blir også ansett som beskyttelsesutstyr, fordi god bekledning beskytter mot omgivelsene. Selskapet ble stiftet i år 2000 av 4 gründerne, de er i dag ca. 15 ansatte.

Figur 10-4 og 10-5 viser verdikjeden til case B og til en standard beskyttelsesprodusent.

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012



Figur 10-4 Case B



Figur 10-5 bransjestandard skihjelmprodusent

	Case B	Bransje
Størrelse	15 personer, 4 personer ved oppstart	Store selskap, ofte eid av konglomerater
Lokasjon	Lokalt, Trysil	Over hele verden
Segment	Foregangspersoner i miljøet, senere kommer massene med	Allemannseie
Produktportefølje	Flere modeller, utvidet til flere segmenter	Flere modeller, som regel er hjelm en del av en større produktportefølje
Kundetilpasning	Standardisert i serieproduksjon	Standardisert i serieproduksjon
Pris (Hjelm)	40 – 50 % over bransjen	

Tabell 10-6 – Oppsummerer faktabaserte ulikheter

Uttalte ulikheter fra bransjen
Utviklet ny teknologistandard for hvordan hjelmer lages, fortsatt ledende teknologisk
Første til å bruke komposittmateriale
Høyere kvalitet og kompromissløs design
Høy pris har bidratt til å vise markedets kvalitet
Viktig og ekte historie om hvordan og hvorfor selskapet ble startet

Tabell 10-7 – Oppsummerer de ulikheter case B trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris

10.3.1 Case B, kommentar til empiri

Verdikjedene er relativt like for case B og bransjestandarden. Det som skiller de to er materialvalg og produksjonsteknikk. Case B var de første til å utnytte komposittmaterialer i hjelmer, noe som i dag har blitt bransjestandard. Utvelgelsen av distribusjonsledd skiller case B fra bransjen, case B velger å kun selge gjennom butikker som kan kommunisere produktet på den måten bedriften ønsker.

10.4 Case B, Case-bransje analyse

Videre blir case- og bransjespesifikk empiri analysert. Denne analysen er strukturert etter de syv teoretiske proposisjonene funnet interessante for empirisk testing. Først blir analyseargumentene punktvis fremstilt og så diskutert.

Markedsentré	Case B
Proposisjon 1 Nytt for markedet	<ul style="list-style-type: none"> Første som produserte ski- og elvekajakkhjelmer i komposittmateriale. Dette gjorde det mulig å lage hjelmer som var mindre (i volum) og lettere enn konkurrerende plasthjelmer. Første dedikerte beskyttelsesprodusenten for ekstremспорт i Norge.
Proposisjon 1 Markedspionér	<ul style="list-style-type: none"> Er ikke en markedspionér
Proposisjon 2 Timing	<ul style="list-style-type: none"> Da case B entret markedet var bruk av skihjelm i en overgangsfase, fra å kun bli brukt av eliteutøvere til noe alle kjørte med. Gründerne bak case B lagde beskyttelsesutstyr til eget og venners bruk mange år før de kommersialiserte salget. Etterspørselen var stor og direkte rettet mot gründerne av case B, allerede før de entret markedet.

Tabell 10-8 Proposisjon 1 og 2, Case B

Kommunikasjon Case B	
Proposisjon 3 Kommunikasjon gjennom spesielle salgspunkt	<ul style="list-style-type: none"> Egen, ekte og lang historie som følger gründerne; fra den spede start med produksjon av skateboard til produksjon av hjelm. Denne kommuniseres aktivt. Historien om hvordan produkt og materiale utvikles brukes aktivt i kommunikasjon til kunden. Fikk tidlig med snøbrettlegenden Terje Håkonsen som frontfigur.

Tabell 10-9 Proposisjon 3, Case B

PDPM Case B	
Proposisjon 4 Tilgjengelighet	<ul style="list-style-type: none"> Produktene er tilgjengelig, de blir solgt både gjennom utvalgte butikker og på nett.
Proposisjon 5 Testbarhet	<ul style="list-style-type: none"> Hjelmer kan prøves for passform og således vil produktet være testbart for butikkunden. Profesjonelle tester av kvalitet, passform etc er vanlig i denne bransjen
Proposisjon 6 Tilknytnings- insentiver	<ul style="list-style-type: none"> Ingen direkte prisinsentiver blir tilbydd til kunder. Selskapet har flere prisklasser på sin produktportefølje, noen produktserier selges med en lavere premium.
Proposisjon 7 Prissensitivitet	<ul style="list-style-type: none"> Primærkunder er unge sportsentusiaster uten mye tilgjengelig kapital. Dette har ikke hindret selskapet å ta den høyeste markedsprisen, entusiaster har ofte høy betalingsvillighet.

Tabell 10-10 Proposisjon 4-7, Case B

10.4.1 Case B, diskusjon på case-bransje analyse

Case B leverte noe nytt til markedet gjennom å være de første hjelm- og beskyttelsesprodusentene som benyttet komposittmaterialer. Det ytre skallet er stivere og kraftens treffpunkt transporterer energien til et større område, dette muliggjør redusert volum og mindre polstring, samtidig som hjelmen er like sikker for brukeren. Passformen var nydesignet og annerledes fra konkurrentenes voluminøse hjelmer. Med sin lange erfaring som sportsutøvere var de svært bevisst fordelene med den nye hjelmen og brukte det til å ta en høyere pris enn gjennomsnittet. Noe som også ble godtatt fra dag én. Dette gir støtte til proposisjon 1.

Rundt tusenårsskiftet var det et skifte i markedet. Hjelm hadde tidligere vært forbeholdt eliteutøvere, mens menigmann ikke brukte hjelm. Dette var i ferd med å forandre seg. Gründerne ventet lenge før de faktisk kommersialiserte

salget og kundebasen var allerede stor. Dette støtter deres påstand om at de så muligheten for å nyte godt av markedets vekst i følge med skifte i holdning blant hobbyutøvere. Bedriften sies også å ha vært foregangsdrivere for denne endringen, de var tidlig ute med å selge hjelmer kunden ikke bare ble sikrere av å bruke, men også kulere. Bedrift B støtter med andre ord Proposisjon 2.

Produkter er kommunisert med en klar profil gjennom logo, butikkansatte og på internett. De kommuniserer både egen historie, en fundamental interesse i sporten og behov for sikkerhet. I tillegg som de kommuniserer den stadige utviklingen i teknologi. Dette støtter oppunder proposisjon 3.

Bedriften har tatt et bevisst valg om å kun selge produktene sine hos distributører som kan kommunisere produktet på ønsket måte. Det er likevel et produkt som selges hos mange utsalgssteder og over nett og tilgjengeligheten er dermed stor. Case B er således ikke i samsvar med proposisjon 4.

Case B selger et testbart produkt, som kan testes i butikk. I tillegg er det en bransje hvor produkters kvalitet, design og generell kundetilfredshet ofte blir testet og presentert, blant annet gjennom interessemagasiner som Fri Flyt. Dette gjør det enklere for kunden å betale et premium da han vet passformen til produktet, samt erfaringer basert på profesjonelle uttalelser. Case B støtter med andre ord proposisjon 5.

Det ble aldri gitt prisinsentiver i case B sin tidligfase. I senere tid har derimot case B tilbydd varer med et lavere premium enn bedriftens gjennomsnitt. Dette ble presentert som et strategisk valg for å nå en større kundegruppe. Som nevnt er den typiske kunden av case B unge og mindre kapitalsterk, noe som argumenterer for at dette insentivet fungerer. Men det er også en strategi som sikrer at flere får testet bedriftens unike teknologi og dermed øker sannsynligheten for at disse kommer tilbake og kjøper en dyrere hjelm dersom de er fornøyd. Dette er i tråd med teorien bak testbarhet som ble diskutert ved proposisjon 5 kapittel 9.5. Studiet har ikke kilder til å avdekket

hvorvidt selskapet har en lojal kundemasse. Første del av proposisjon 6 blir dermed støttet av bedrift B, mens det som omfatter lojale kunder verken kan bekreftes eller avkreftes.

Primærkunden til case B er i hovedsak unge ekstremsportsutøvere. Disse er som nevnt ikke kjent som en så pengesterk gruppe, men de har ofte en brennende interesse og et ønske om å ha det beste produktet som finnes på markedet. Selskapets strategi har hele tiden vært å plassere produkter på foregangspersoner i de respektive miljø, som igjen vil dra med seg "massene". Dette har de lyktes med. Det er likevel ikke grunn for å bekrefte proposisjon 7. uten forbehold. Forbeholdet vil være hvem kunden er, er det primærkunden så er disse prissensitive.

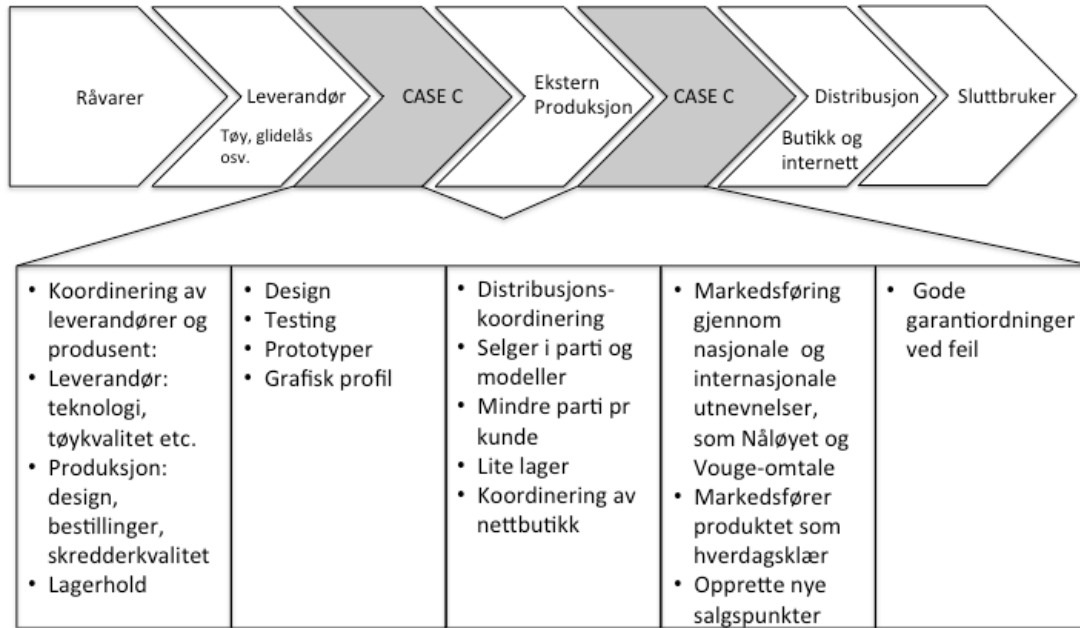
10.5 Case C, casespesifikk og bransjespesifikk empiri

Bedrift C er et selskap som framstiller regnfrakker av et nytt høyteknologisk stoff produsert i Japan. Selskapet er lokalisert i Bergen og det er gjennom værforholdene i Bergen behovet og ønske for produktet ble skapt. Målet er at den motebevisste mann ikke må velge mellom å være stilig og å være tørr, men at han kan være begge deler samtidig.

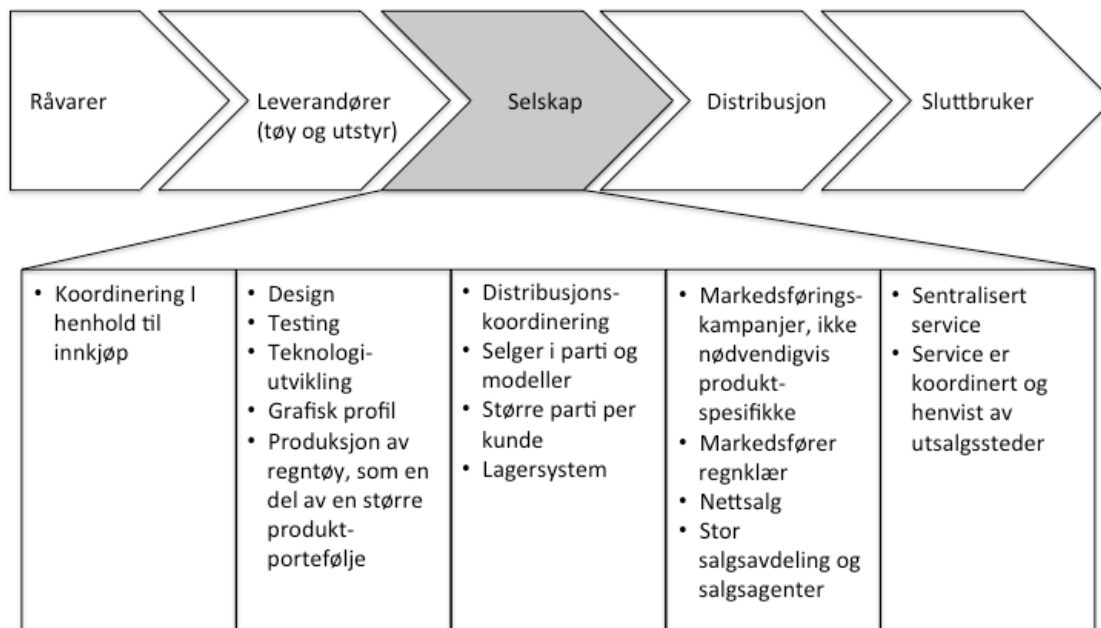
Figur 10-6 og 10-7 viser verdikjeden til case C og en generisk regnbekledningsprodusent.

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012



Figur 10-6 Case C



Figur 10-7 bransjestandard regntøyprodusent

	Case C	Bransje
Størrelse	3 personer	Store selskap, ofte eid av konglomerater
Lokasjon	Bergen	På verdensbasis
Segment	Motebevisste menn	Allemannseie
Produktportefølje	3 – 4 modeller	Bred portefølje
Kundetilpasning	Ingen	Ingen
Pris	5 – 9.000NOK	1 – 6.000NOK

Tabell 10-11 – oppsummerer faktabaserte ulikheter

Uttalte ulikheter fra bransjen
De flinkeste på søm og design er hentet inn til selskapet
Kompromissløs kvalitet og design
Klart fokus, dette er kun et regntøyselskap

Tabell 10-12 - Oppsummerer de ulikheter case C trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris

10.5.1 Case C, kommentar til empiri

Som vi ser av figurene avviker case C fra bransjestandard ved at de ikke har egen produksjon. Selskapet er derfor plassert to steder i verdikjeden. Selskapet har direkte kontakt med leverandører før de så sender materialene til en nøye utvalgt ekstern produsent.

10.6 Case C, case-bransje analyse

Markedsentré	Case C
Proposisjon 1 Nytt for markedet	<ul style="list-style-type: none"> • Bruker et nytt høyteknologisk materiale fra Japan som har et ytre som et vanlig ull- eller bomulls-stoff, men med et spesielt indre lag som er 100% vanntett og pustende. • Første i Norge med en regnjakke som ser ut som en vanlig frakk.
Proposisjon 1 Markedspionér	<ul style="list-style-type: none"> • Er ikke en markedspionér
Proposisjon 2 Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Avgjort av tilgang på spesialstoffet produsert i Japan.

Tabell 10-13 Proposisjon 1 og 2, Case C

Kommunikasjon	Case C
Proposisjon 3 Kommunikasjon av unik historie	<ul style="list-style-type: none"> • Bruker historien om produktet og opphavet til hvorfor produktet ble laget, nemlig Bergen. Bergen er en av Europas mest regnfulle byer og således virker historien og motivasjonen for produktets unnfangelse genuin og ekte. • Bruker designerens allerede opparbeidede navn og renommé. • Selger et høyteknologisk produkt i en lavteknologisk innpakning.

Tabell 10-14 Proposisjon 3, Case C

PDPM	Case C
Proposisjon 4 Tilgjengelighet	<ul style="list-style-type: none"> • Produktet er lansert verden over gjennom omtale i store motemagasin, blant annet italienske Vouge. Og deltagelse på motemesser. • Nettbutikk sender produkter over hele verden. • Salgskanaler er opprettet til flere land i utlandet, deriblant Japan og New York.
Proposisjon 5 Testbarhet	<ul style="list-style-type: none"> • Frakkene kan prøves i butikk.
Proposisjon 6 kjøpsinsentiver	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen insentiver blir gitt kunder. De har derimot et signaturprodukt, en raincho, som selges til en lavere premium enn resten av kolleksjonen.
Proposisjon 7 Prissensitivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er produkter for kunder som bryr seg om hvordan de ser ut. For den designbevisste mann. • Både frakker og regntøy er produkter det er lett å finne informasjon om, på internett, i butikker og profesjonelle tester.

Tabell 10-15 Proposisjon 4-7, Case C

10.6.1 Case C, diskusjon på case-bransje analyse

Gjennom å bruke et helt nytt materiale leverer selskapet produkter som oppfattes som nye for markedet. I følge selskapet selv ligger nyhetsverdien i kombinasjonen mellom kompromissløst design, kvalitet og funksjon. Bedrift C er altså bevisst sin status som en nyhet i markedet og viser til dette som en av de viktigste grunnene for at kunder er villig til å betale et premium. Case C støtter proposisjon 1.

Tidspunktet for når case C entret markedet var i størst grad avhengig av leveranse fra materialleverandør. Før leverandøren kunne levere et materiale som sto til C sine kriterier ville ikke case C entre markedet. Det var derimot ingen bevisst aksjon fra case C sin side å entre markedet da de gjorde med hensyn på etterspørsel. De entret når de hadde mulighet uavhengig om markedet var "klart". Dette gjør at proposisjon 2 får god, men ikke full støtte fra case C. Dette er fordi timingen for entring av markedet kun har vært avhengig av én av to mulige eksterne faktorer (se begrepsavklaring av ordet timing i kap 5.7). Den bakenforliggende faktoren derimot, materialene, var en svært bevisst strategi for å kunne ta en premium pris.

Produkt og selskap er godt kommunisert. Selskapet har fått med seg et anerkjent grafisk designbyrå som står for all kommunikasjon mot kunde. Designer og med-gründer har et kjent navn innen motebransjen i Norge og i enkelte internasjonale miljø. Dette kommuniserer case C til kunden. I tillegg kommuniseres kilden til ideen bak produktet, nemlig frustrasjon over Bergens ustoppelige regn som gjorde det umulig for gründer å se bra ut og samtidig komme tørr til jobb. Proposisjon 3 bekreftes av case C.

Selskapet har ikke lagt noen begrensninger på tilgang på produktet. Det er i dag kun to utsalgspunkt i Norge og to i utlandet, men dette er ikke en strategisk begrensning, heller en administrativ og økonomisk begrensning. De selger til hele verden over internett. Noe som gjør at case C ikke bygger oppunder proposisjon 4.

Produktene er mulig å prøve med tanke på passform i butikk. Det er i dag få utsalgssteder i forhold til kundenes lokasjon, noe som gjør at mange handler over internett. Case C vil derfor regnes som ikke veldig testbart og ikke underbygge proposisjon 5 fullt ut. Case C har med en kjent designer på teamet, som tidligere har fått anerkjennelse for sine leveranser. Det kan spekuleres i hvorvidt dette kan oppleves som en substitutt på testbarhet og dermed øke kundens betalingsvilje i sammenheng med testbarhetsfaktoren.

Case C tilbyr ingen prisinsentiver. De har en Raincho-modell som de selger til en lavere pris enn eget gjennomsnitt, men fortsatt over markedssnitt. Dette er et produkt de omtaler som en signaturmodell, og prisen er satt i den tro at flere vil ha råd til å kjøpe og dermed være ambassadører for merkevaren. Effekten blir styrket av at det er den samme modellen som oftest blir avbildet til bruk i markedsføring. Proposisjon 6 får dermed støtte av case C; de har ikke behov for prisinsentiver og de kan ta en høy pris. Neste del av proposisjon 6, om lojale kunder har påvirkning for å ta høy pris, kan ikke bekreftes av case C på grunn av mangel på informasjon.

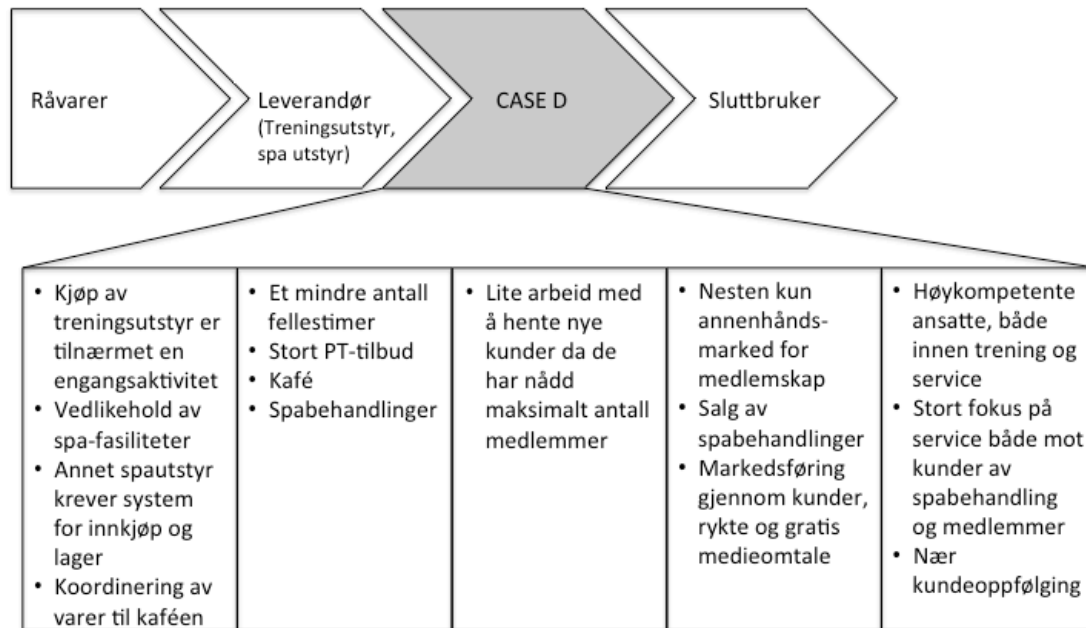
Primærkunden til case C består av menn som er villige til å betale en premium pris for funksjonalitet og design. Det er viktig for denne kunden å ta seg godt ut. Når det kommer til regnbekledningsmarkedet er dette et marked hvor det er lett å finne informasjon om andre tilbydere. Dette gjør det sannsynlig at det finnes mange potensielle kunder som velger et annet alternativ på grunn av prisen. Bedrift C har uttalt at de gjerne ville tatt en lavere pris dersom det hadde vært kompatibelt med å levere lik kvalitet. Dette utsagnet underbygger troen på økt salg av produktet dersom det hadde vært billigere. Dette tyder på at case C har en prissensitiv kundemasse, mens de som faktisk velger å kjøpe typisk er mindre prissensitive. Dette gir ingen støtte til proposisjon 7.

10.7 Case D, casespesifikk og bransjespesifikk empiri

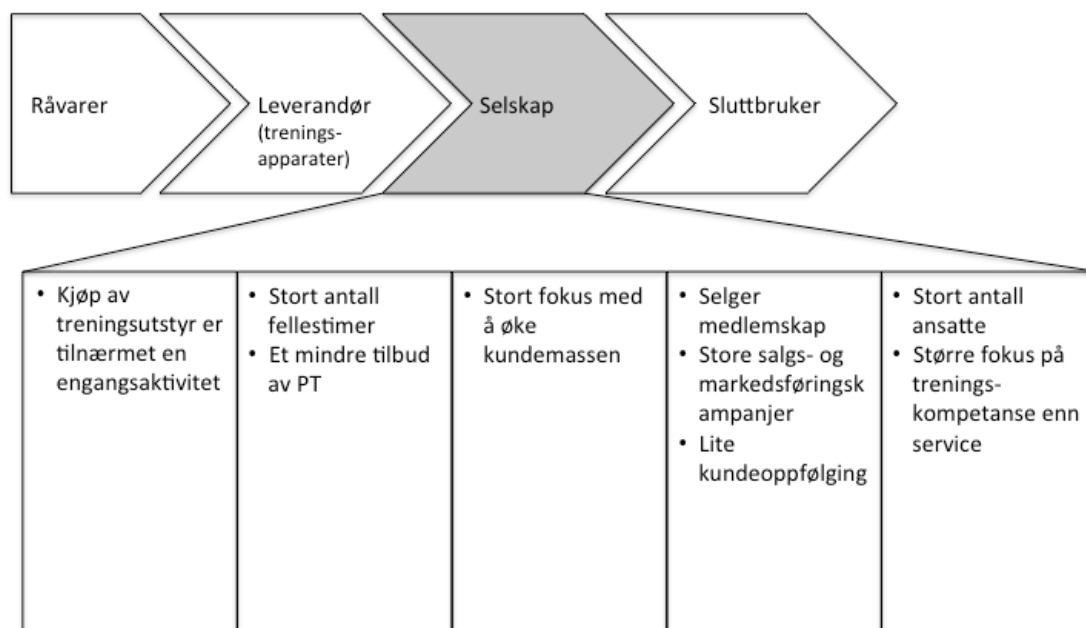
Case D er et trening- og velværesenter lokalisert i Oslo. Senteret var det første i Norge som kombinerte trening, velvære (Spa) og svømmebasseng i et pakketilbud. Selskapet har som mål å levere kunden best mulig service og opplevelse. Som medlem trener man i et lokale designet av arkitektfirmaet Snøhetta hvor kundens trivsel og fravær av trengsel er i førersetet.

Figur 10.8 og 10.9 viser verdikjeden til case D og til et generisk treningssenter, og et velværesenter. Det er altså to bransjestandarder som blir presentert siden Case D leverer et tilbud der både spa og trening er hovedelementer.

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012



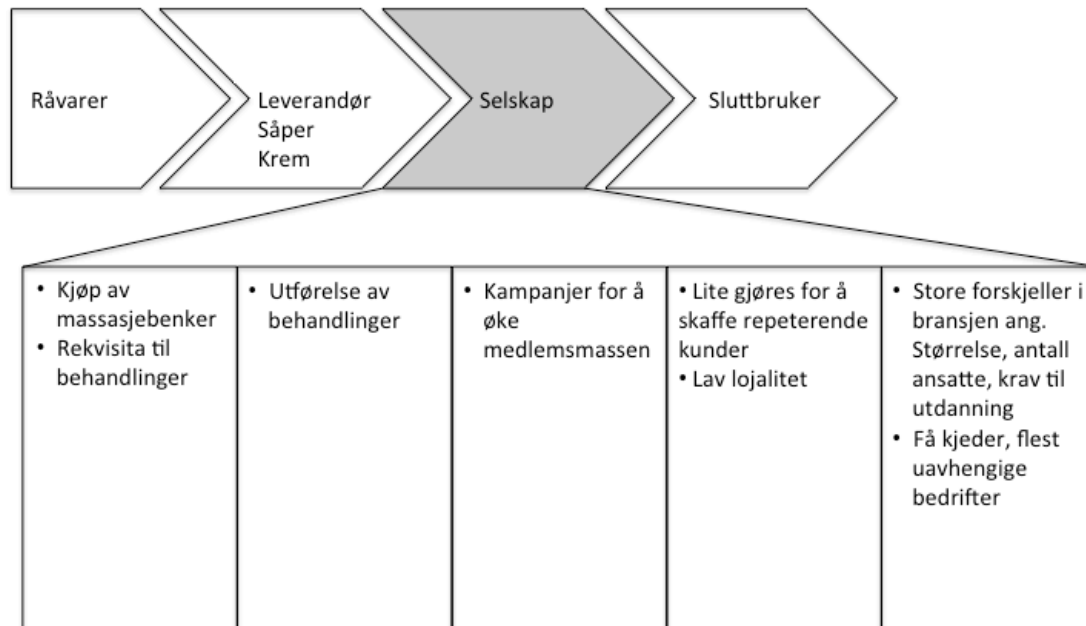
Figur 10-8 case D



Figur 10-9 bransjestandard treningssenter

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012



Figur 10-10 Bransjestandard Spa

	Case D	Treningssenter	Spa
Størrelse	To sentre i Oslo, ca. 50 ansatte	Kjeder med sentre i flere av Norges store byer	Enkeltstående eller eid av hoteller. Få kjeder i Norge
Lokasjon	Oslo	Nasjonalt	Nasjonalt
Segment	Pengesterke, ofte i frie yrker, betalingsvillige for både trening og velvære	Enhver villig til å betale for tilgang på treningsfasiliteter	Enhver villig til å betale for velvære
Produktportefølje	Spa og treningssenter	Bare treningssenter	Bare spafasiliteter, noenganger tilhørende treningsapparat
Kundetilpasning	Høy tilpasning gjennom personlig trener og spabehandling	Lavere tilpasning, flere gruppetimer	Høy ved stor kompetanse på velværebehandling
Pris	Trening: 35.000 NOK i innmelding 1.200 NOK pr mnd. Spabehandlinger: Toppskiktet	Trening: 300NOK i innmelding 5 – 700 NOK pr mnd	Spabehandlinger: Veldig variert

Tabell 10-16 – Oppsummerer faktabaserte ulikheter

Uttalte ulikheter fra bransjen
Begrenset antall medlemmer
En klubb ikke bare et treningssenter
Ansatte har et nært forhold til selskapets mål og verdier
Kunder og ansatte får et nært forhold
Personligtrener har høy utdanning og kunnskap

Tabell 10-17- Oppsummerer de ulikheter case D trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris

10.7.1 Case D, kommentar til empiri

Som man ser av sammenligningen er case D sin verdikjede en sammensetning av to bransjer sine standard verdikjeder. Case D har med andre ord integrert det som vanligvis drives av to selskap i et. I tillegg til dette er en annen forskjell hvordan selskapene drives. Case D fokuserer mer på kundetilpasset trening og har dermed færre felles treningstimer enn konkurrentene. Fokus på kunde og kundeservice står generelt høyere på agendaen hos case D enn hos en gjennomsnittlig bransjeaktør. Sammenlignet med spabransjen innehar case D en nokså lik verdikjede som hva som her er standard.

10.8 Case D, case-bransje analyse

Markedsentré Case D	
Proposisjon 1 Nytt for markedet	<ul style="list-style-type: none">Ny forretningsmodell med begrenset medlemsmasse etter Country-Club prinsippet (golf-klubb), hvert medlem betaler en engangssum for medlemskap på 35.000,- og 1200,- pr mnd.Alt i ett, første senter som hadde trening, spa og svømmebasseng.Senteret har verdier utenom bransjestandarden for treningssenter, nemlig at kundene skal føle seg hjemme og slippe å stå i kø
Proposisjon 1 Markedspionér	<ul style="list-style-type: none">Er ikke en markedspionér
Proposisjon 2 Timing	<ul style="list-style-type: none">Lansering ble gjennomført uten tanke på marked og timing i markedet.

Tabell 10-18 Proposisjon 1 og 2, Case D

Kommunikasjon Case D	
Proposisjon 3 Kommunikasjon av unik historie	<ul style="list-style-type: none">Har aldri drevet direkte markedsføring av senteretFasilitetene er designet av det anerkjente arkitektfirma Snøhetta, dette har gitt noe publisitet.Familieeid og familiedrevet selskap med langsiktige mål, dette blir brukt som et salgspunkt for interesserte og eksisterende kunder.

Tabell 10-19 Proposisjon 3, Case D

PDPM	Case D
Proposisjon 4 Tilgjengelighet	<ul style="list-style-type: none"> • Antall medlemskap er begrenset og derfor ikke tilgjengelig for massene.
Proposisjon 5 Testbarhet	<ul style="list-style-type: none"> • Prøvetime er mulig, således er produktet og fasilitetene testbare.
Proposisjon 6 Tilknytnings- insentiver	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen insentiver blir tilbudt.
Proposisjon 7 Prissensitivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er et sted for kunder med god økonomi og som ønsker å trene på sine premisser. Disse kundene er ute etter noe annet enn kommersielle treningskjeder.

Tabell 10-20 Proposisjon 4-7, Case D

10.8.1 Case D, diskusjon på case-bransje analyse

Tanken bak case D var å skape en klubb der kunden betaler for å slippe å stå i kø for å trene og å ta vare på seg selv. Det ble derfor satt en øvre grense på 700 medlemmer. Gründers motivasjon for å starte bedrift D var at hun ved hjemkomst til Norge, etter lang tid i utlandet, ikke fant et slikt tilbud. Gründeren var med andre ord svært bevisst på at dette var et unikt tilbud i norsk sammenheng. Derav er proposisjon 1 bekreftet.

Gründeren startet arbeidet med å etablere bedrift D straks etter ankomst til Norge og lansering skjedde da oppbygging av senteret var ferdigstilt. Timingen på lansering tok ikke hensyn til markedet som resulterte i at kundebasen tok lengre tid å bygge opp enn forventet. I retrospectiv har gründerne også selv uttalt at markedet nok ikke var klart for en slik prisingsmodell, dersom de hadde lansert et par år senere ville nok bedrift D raskere blitt lønnsomt. Denne uttalelsen støtter proposisjon 2 om at en godt timet lansering kan være en faktor som forsterker betalingsvilligheten hos kunden, selv om case D ikke gir et eksempel som støtter proposisjonen.

Senterets verdier og mål er godt formulert og kommunisert til både ansatte og medlemmer. Ansatte må gjennom en intern opplæring om mål og verdier før

de kan jobbe i senteret. Disse verdiene er derimot ikke brukt i kommunikasjon utenfor senteret. Case D har ingen direkte markedsføring og heller ingen konkrete salgsargument. De lar medlemmene, tilbudet og jungeltelegrafene snakke for seg selv. Bedrift D har med andre ord ingen tydelig historie de kommuniserer utad og følger dermed ikke proposisjon 3.

Senteret er et sted for alle, det finnes ingen godkjenningkriterier for å bli medlem, men det er satt en øvre grense på antall medlemmer. Medlemsgrensen og medlemskapskostnaden gjør at senteret blir vurdert som lite tilgjengelig. Lav tilgjengelighet er en bevisst strategi fra bedrift D sin side, som argumenterer med at det øker eksklusiviteten på tilbudet. Dette samsvarer godt med proposisjon 4.

Bedrift D har et testbart tilbud gjennom prøvetimer på senteret. Dette gjør at kunden vet hva han betaler for før innmelding. Dette støtter proposisjon 5.

Selskapet gir ingen økonomiske insentiver for å knytte kunde- eller lojalitetsbånd. Selskap D er likevel den av case-bedriftene med flest lojale kunder. På den ene siden kan dette knyttes til den høye medlemsprisen. Denne gjør at storparten av kundene er overbevist om tilbudets verdi før kjøp av medlemskap. På den andre siden poengterer bedrift D den unike klubbkulturen på senteret, som bakgrunn for at kundene er så lojale. Klubbkulturen beskrives som en følelse av familiær tilknytning, noe du ikke finner hos konkurrentene. Denne lojaliteten er også bevist i kundenes engasjement i selskapet. Det er flere ganger ytret ønske om å betale en høyere pris dersom det kan sikre tilbudets eksistens også i fremtiden. Dette er en tydelig støtte av proposisjon 6, lojale kunder er med å muliggjøre det å ta en høyere pris. Også første del av proposisjonen, som sier at bedriften kan oppnå et høyere premium fordi den ikke må gi insentiver for å få nye kunder, støttes av bedrift D.

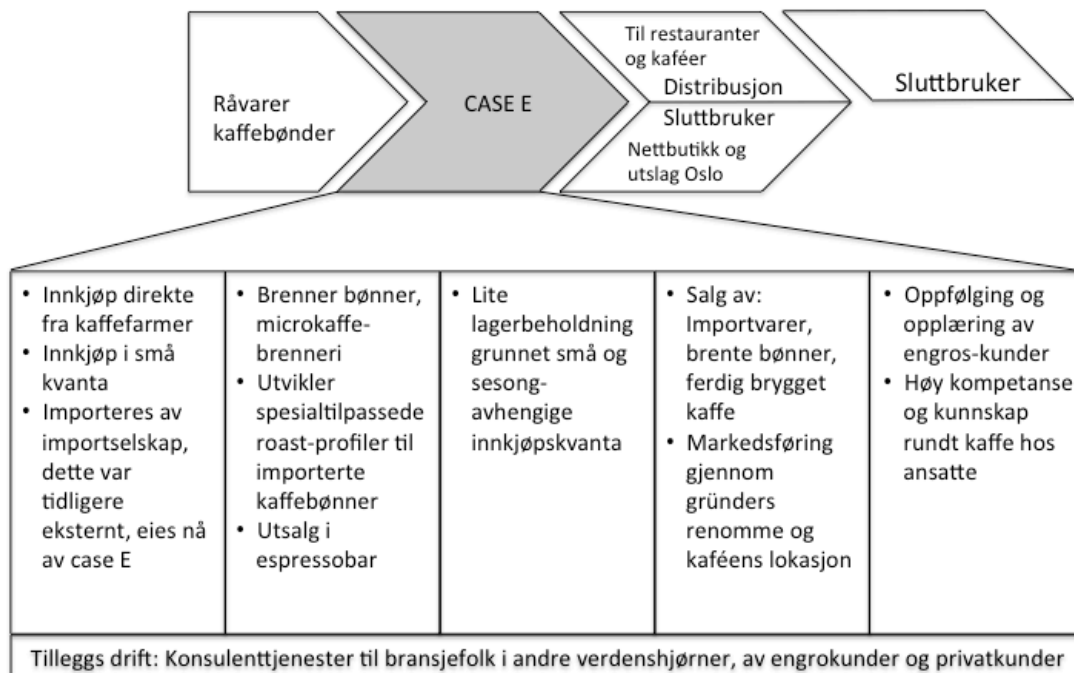
I samsvar med proposisjon 7 er medlemmene i senteret til case D ikke prissensitive. Kjennetegn for medlemmene er at de ofte er i frie yrker, ønsker

et tilbud med mindre trengsel og mer fokus på velvære enn det bransjestandarden tilbyr. Dette gir støtte for proposisjon 7.

10.9 Case E, casespesifikk og bransjespesifikk empiri

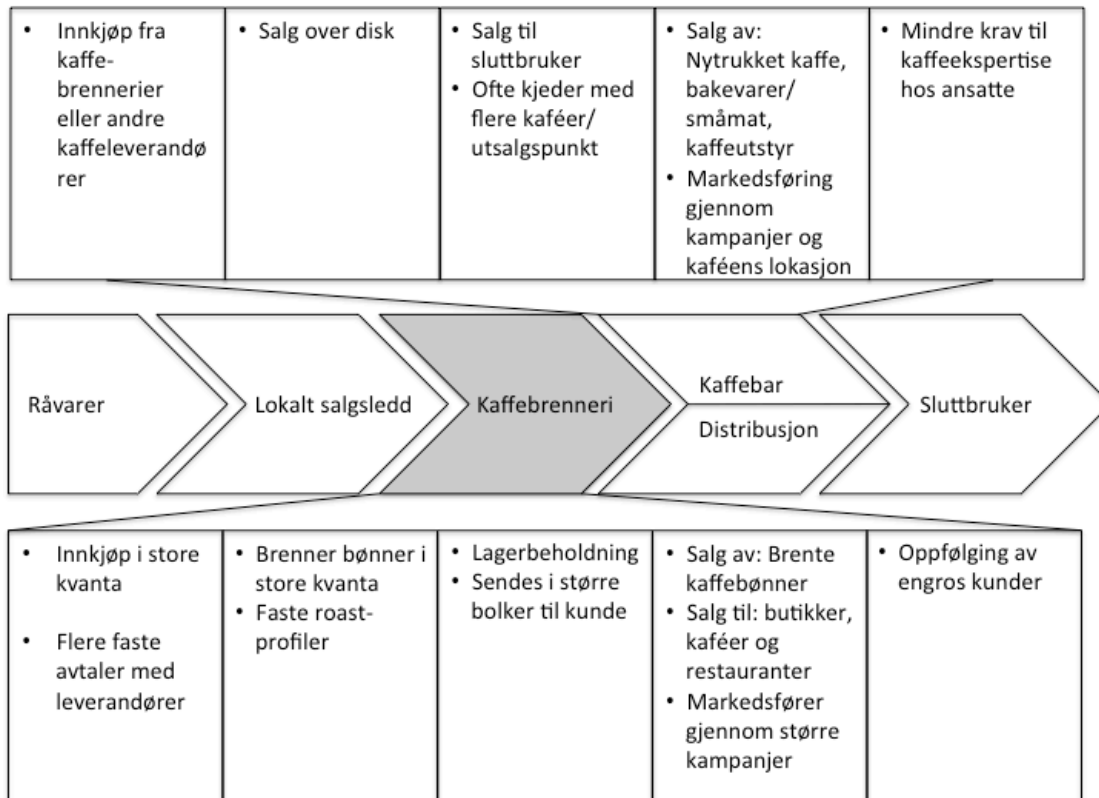
Case E er et selskap som driver både kaffeimport og kaffebrenneri med eget utvalg på Grünerløkka i Oslo. Selskapet følger råvarer hele veien fra utvelgelsen av bønner, gjennom utvikling av brenneformulærer (roast-profiles) til salg av både råvare, brente bønner og ferdigtrukket kaffe. Produktene selges enten over disk, gjennom distributør eller over nett, først og fremst til norske kunder.

Figurene under viser case E sin verdikjede til sammenligning med verdikjeden til både et generisk kaffebrenneri og en generisk kaffebar. Case E er altså en bedrift som har integrert to standard verdikjeder til å bli én. Tabell 10-11 og 1-12 viser verdikjeden til case E og til de nærliggende bransjene.



Figur 10-11 case E

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012



Figur 10-12 bransjestandard kaffebrenneri og kaffebar

	Case E	Brenneri	Kaffebar
Størrelse	Brenner parti på ca. 10 kg.	Brenner parti på ca. 100 kg.	Ofte nasjonale kaffekjeder
Lokasjon	Et mindre lokale, kombinerer brenneri og utsalg	Større lokale	I flere byer eller nasjonalt
Segment	Brenneri, kaféer, restauranter og "kaffeentusiastene"	Kaféer, restauranter og butikker	Enhver kaffedrikker
Produktportefølje	Bønner fra flere råvareprodusenter. Ulike og tilpassede roast-profiler	Begrenset utvalg råvareprodusenter. Kjente og standardiserte roast-profiler	Ingen standard
Kundetilpasning	Kundeservice og opplæring	Standard leveranser	Standard leveranser
Pris	200 NOK pr kg. Kaffebønner 45 NOK pr kaffekopp	80 – 120 NOK pr. kg. kaffebønner	20 – 30 NOK pr kaffekopp

Tabell 10-21 - Oppsummerer faktabaserte ulikheter

Uttalte ulikheter fra bransjen
Erfaring og gründer har et sterkt merkenavn i bransjen
Nærhet til produktet fra råvare til sluttbruker
Behandler alle kunder forskjellig, etter deres behov
Ansatte med lidenskap og kunnskap

Tabell 10-22 - Oppsummerer de ulikheter case E trekker frem som grunner for at de har klart å ta en premium pris

10.9.1 Case E, kommentar til empiri

Verdikjedene illustrerer tydelig at en standard bedrift i kaffebransjen enten går under betegnelsen kaffebar eller kaffebrenneri, sjeldent begge deler. Case E innebærer begge deler, noe som gjør at verdikjedene er forholdsvis forskjellige. I tillegg er Case E eksepsjonelt nært knyttet til både råvareleverandører og sluttbruker, dette er unikt for både kaffebar og brenneri da det ofte er flere mellomaktører og mindre personifisert salg. Med personifisert salg menes fokuset på at kunden skal kunne lære alt om kaffen de kjøper, kunder av både bønner, og ferdigkaffe.

10.10 Case E, case-bransje analyse

Markedsentré	Case E
Proposisjon 1 Nytt for markedet	<ul style="list-style-type: none"> • Utsalgsstedet utgir seg for å være mer et presentasjonsrom enn en kafé, tilbyr kun kaffe • Utvikler spesialtilpassede brenningsmetoder for kaffebønner som brennes i små kvantum
Proposisjon 1 Markedspionér	<ul style="list-style-type: none"> • Er ikke en markedspionér
Proposisjon 2 Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Gründer opparbeidet seg et navn i bransjen gjennom å delta i konkurranser og blant annet vinne prisen for "verdens beste barista" • Norge drikker mer og mer kaffe, SSB opplyser at kaffeimport følger økningen i BNP i Norge. Norges import av kaffe står for 0,5% av all kaffe som produseres på verdensbasis, mens populasjonen kun står for 0,07% (SSB)⁸

Tabell 10-23 Proposisjon 1 og 2, Case E

⁸ http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2011-07-06-01.html

USP	Case E
Proposisjon 3 Kommunikasjon av unik historie	<ul style="list-style-type: none"> • Gründer er verdensmester i barista-kunst, dette er et salgspunkt som er brukt for å skape kredibilitet. • Alle kunder behandles forskjellig etter hvilke ønsker de har. Ved utsalgsstedet skal alle kunder føle at de er velkommen og få en spesialtilpasset kaffeopplevelse. • Kommuniserer hvordan deres prosess fra bønneinnhøsting til ferdigkaffe forløper seg både over nettside og gjennom salg.

Tabell 10-24 Proposisjon 3, Case E

PDPM	Case E
Proposisjon 4 Tilgjengelighet	<ul style="list-style-type: none"> • Produktene selges i eget utsalg, et utsalgspunkt, over nett og i restauranter og kaféer.
Proposisjon 5 Testbarhet	<ul style="list-style-type: none"> • Produktene kan kjøpes pr. kopp, men ikke testes før kjøp.
Proposisjon 6 Tilknytnings- insentiver	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen insentiver blir tilbudt.
Proposisjon 7 Prissensitivitet	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er produkter med høy kvalitet for de som setter pris på god kaffe. • Som nevnt under proposisjon 2 er det flere og flere nordmenn som drikker kaffe

Tabell 10-25 Proposisjon 4-7, Case E

10.10.1 Case E, diskusjon på case-bransje analyse

Bedriftens hovedmål er å utvikle den beste kaffen på markedet. Således har de ikke skapt noe nytt, da nyhetsverdien ligger i forretningsmodellen, den ekstraordinære kompetansen hos gründer, samt den unike opplevelsen man kan få på utsalgsstedet. Proposisjon 1 er med andre ord ikke underbygget av case E.

Gründeren av selskapet er verdensmester i baristakunst. Denne tittelen er en bekreftelse på betydelig kompetanse innen fagfeltet og har vært av verdi for bedrift E både ved lansering og senere. Gründeren ventet med å starte sitt eget selskap til han hadde bygget seg opp et renommé og nettverk i bransjen. Case E har selv pekt på kompetansen og nettverket som påvirkende faktorer

for at case E har kunnet ta den høye prisen de har tatt på produktet. Dette underbygger deler av proposisjon 2. Det er derimot ingen kilder på hvorvidt bedrift E tok hensyn til etterspørselen ved planlegging av lanseringsdato. Dette gjør at andre del av proposisjon 2 består ubekreftet i case E sitt tilfelle.

Den detaljerte historien rundt prosessen selskap E gjennomfører for å lage kaffe; fra innhøsting til brenning og så salg, blir aktivt kommunisert til kunden. Både gjennom nettside, produktemballasjer og i butikk. I tillegg blir gründers tidligere meritter brukt i markedsføringssammenheng. Case E har altså en veloverveid beskrivelse av tilbudet som de kommuniserer godt til kunden. Dette støtter proposisjon 3.

Selskapet selger sine produkter i eget utsalg, over nett og til distributører, således faller de inn under betegnelsen høy tilgjengelighet. Case E har kun et utsalgspunkt av ferdig trukket kaffe, i bransjen av kaffebarer er et utsalgspunkt lite. Det gjør at case E er omtalt som lite tilgjengelig når det kommer til ferdig trukket kaffe. Case E gir så støtte til proposisjon 4 med hensyn på kaffebønner, men lite støtte med hensyn på kaffe servert i kopp.

Kaffe er ikke regnet som et testbart produkt. Det må kjøpes før man får oppleve smak og kvalitet. Selskap E gjør heller ingen aktive grep for at kunden skal få smake kaffe før handel. Selskap E leverer altså et lite testbart tilbud, og proposisjon 5 har ingen støtte i case E.

Kunder blir ikke tilbydd prisinsentiv for handel med selskap E. Det er i analysen funnet at selskapet har en stor lojal kundemasse som gjør gjentakende kjøp. Case E støtter således proposisjon 6.

Kunder som kjøper kaffe hos case E er opptatt av god kaffe, gründer kaller dem entusiaster og beskriver at de gjerne kommer til Oslo i helgene kun for å kjøpe en kopp kaffe. I tillegg fortalte case-bedriften at det tidligere har blitt forsøkt å øke salgsvolum gjennom å sette ned prisen. Dette resulterte ikke i flere kunder. Dette kan tyde på at kundene ikke er prissensitive, at det er de

samme som handler kaffe av case E uansett pris. Dersom vurderingen derimot følger dette studiets definisjon av prissensitive kunder tar vurderingen utgangspunkt i hvor lett tilgjengelig kunden kan få informasjon om likegode alternativer. Det er stort utvalg av kaffeutsalg både lokalt, nasjonalt og internasjonalt, kunder har derfor god tilgang på informasjon om kaffepriser, noe som indikerer en prissensitiv kundebase. Det betyr at primærkunden, entusiastene, ikke er prissensitiv og at det er en usikkerhet rundt hvor stort kundepotensialet til case E egentlig er. Likevel ender Case E med å ikke støtte proposisjon 7 da definisjonen av prissensitivitet påpeker at mulige kunder sitter på informasjon som gjør at de er prissensitive.

11 Analyse, case mot case

11.1 Sammenligning av case-bedriftene

Denne analysen tar utgangspunkt i case-bransje analysene. Her blir case-bedriftene sammenlignet på grunnlag av konklusjonene funnet i case-bransje analysene. Sammenligningen søker etter likheter og ulikheter mellom case-bedriftene og er strukturert etter de samme syv proposisjonene som tidligere analyser. Videre vil resultatene av sammenligningen bli presentert, så vil disse resultatene bli diskutert.

11.2 Sammenligning av resultater

11.2.1 Markedsentré

Case	Ny til markedet	Pionér	Timing som resultat av bakenforliggende årsaker	Timing med motivasjon i etterspørsel
A	Ja	Ja		
B	Ja		Ja	Ja
C	Ja		Ja	
D	Ja			
E			Ja	

Tabell 11-1 Markedsentré

Proposisjon 1 – ny til markedet og pionér

Fire av fem case-bedrifter bekrefter en sammenheng mellom produkt/tjenesteinnovasjon og premium pris. Samtlige av disse innovasjonsresultatene var nye til markedet ved lansering. Dette gir full støtte til proposisjon 1.

Proposisjon 2 - timing

Tre av fem case-bedrifter har timet lanseringsdato med hensyn på en eller to av motivasjonsfaktorene introdusert i begrepsavklaring av timing (introdusert i presentasjon av proposisjon 2 kapittel 9.3). Alle disse beskriver timing som et nyttig virkemiddel for en oppstart som vil ta en premium pris. Et flertall av case-bedriftene støtter altså proposisjon 2.

11.2.2 Kommunikasjon

Proposisjon 3 – kommunikasjon av unik historie

Case	Kommuniserer en unik historie	(1) Kompetanse	(2) Motivasjon	(3) Prosessen
A	Ja			Ja
B	Ja	Ja	Ja	Ja
C	Ja	Ja	Ja	
D				
E	Ja	Ja		Ja

Tabell 11-2 USP

Kolonne nummer to og tre i tabellen beskriver to mulige måter historien som blir kommunisert kan omhandle gründer som person; (1) Kolonne nummer to representerer historier om gründerens kompetanse. (2) Kolonne nummer tre representerer historier der gründerens bakenforliggende motivasjon for å etablere oppstartsbedriften blir kommunisert. Kolonne nummer fire representerer mindre personlige historier, nemlig historier som beskriver (3) prosessen fra idé til ferdig produkt.

Fire av fem case-bedrifter tilegner sin unike historie stor betydning for at bedriften lykkes i få kunder som betaler premium pris. Der to av fem case-bedrifter kommuniserer en historie som både innebærer gründerens

kompetanse og motivasjon. Og tre av fem kommuniserer en historie rundt utvinningsprosessen av tilbudet.

11.2.3 PDPM

Proposisjon 4 - Tilgjengelighet

Case	Lav tilgjengelighet	Bevisst
A	Ja	Ja
B		
C		
D	Ja	Ja
E	Ja (utsalg)	Ja

Tabell 11-3 PDPM

Tre av fem case-bedrifter illustrerer en lavere tilgjengelighet på tilbudene enn sine konkurrenter. Det gjør at proposisjon 4 er bekreftet. I tillegg har hvert av case-bedriftene, identifisert med et lite tilgjengelig tilbud, uttrykt at lav tilgjengelighet var en bevisst avgjørelse tatt for å underbygge premiumet i pris. Denne observasjonen av bevissthet gir ekstra tyngde til koblingen mellom lav tilgjengelighet og premium pris for oppstartsbedrifter.

Proposisjon 5 - Testbarhet

Case	Testbar
A	
B	Ja
C	Ja
D	Ja
E	

Tabell 11-4 Testbarhet

Case B, C og D havner i kategorien testbare tilbud. Dette er et flertall av case-bedriftene og gir dermed god støtte til proposisjon 5.

Proposisjon 6 - Kjøpsinsentiver

Case	Nødvendig med kjøpsinsentiver	Lojale kunder	Tilbyr varer med kjøpsinsentiver
A	Nei	Ja	
B	Nei	Uvisst	Ja
C	Nei	Uvisst	Ja
D	Nei	Ja	
E	Nei	Uvisst	

Tabell 11-5 Kjøpsinsentiver

Kjøpsinsentiver er tolket som ikke nødvendige så lenge case-bedriften ikke har tilbydd kjøpsinsentiver fra start, altså lanseringsdato. Med denne tolkningen har ingen av case-bedriftene hatt behov for prisinsentiver for å oppnå en kundebase, noe som i følge teori har økt mulighetene deres for å ta en premium pris. Alle casene støtter med andre ord første del av proposisjon 6; koblingen mellom lavt behov for kjøpsinsentiver og en premium pris.

Andre del av proposisjon 6 inkluderer premiumgevinsten av å ha lojale kunder; En bedrift som har lojale kunder vil i følge proposisjonen kunne ta et høyt premium. Dersom bedriften ikke trenger å tilby prisinsentiver for at disse kundene skal være lojale vil de kunne ta det absolutt høyeste mulige premiumet med hensyn på faktoren kjøpsinsentiver.

Det er kun ett av fem case-bedrifter som kan sies å ha lojale kunder. Dette gjør at empirien kun gir en svak indikasjon på at lojalitetsmomentet ved proposisjon 6 har betydning på en oppstartsbedrift sin mulighet for å ta en premium pris. Det er ingen case-bedrifter som avkrefter denne sammenhengen.

Proposisjon 7 - Prissensitivitet

Case	Prissensitive kunder
A	
B	Ja
C	Ja
D	
E	Ja

Tabell 11-6 Prissensitivitet

Tre av fem case-bedrifter har prissensitive kunder i følge definisjonen brukt i dette studiet. Likevel kan alle tre sies å ta sitt markeds høyeste premium og har en voksende kundemasse. Dette legger grunnlag for å påstå at typisk prissensitive kunder ikke er noe dårligere utgangspunkt for en oppstartsbedrift med et premium priset tilbud. I motsetning til hva proposisjon 7 påstår.

12 Diskusjon

Videre vil hver av de syv proposisjonene diskuteres ytterligere. Her vil interessante nyanser med bakgrunn i empiri bli fremstilt.

12.1 Markedsentré

Proposisjon 1 - *En oppstartsbedrift som introduserer et tilbud som blir oppfattet som nytt til markedet, kan dra nytte av dette ved å ta en høy pris*

Sandvik & Sandvik (2003) fant, i likhet med dette studiet, at det er en kobling mellom innovasjonstypen ny til markedet og premium pris. Dette støtter en videreføring av Sandvik (2003) sine teoretiske funn til også å gjelde oppstartsbedrifter.

Denne teoretiske videreføringen har særlig tyngde for oppstartsbedrifter som introduserer nye *produkter*. Det er fordi tre av fire bekreftende case-bedrifter refererer til produktinnovasjon. I tillegg til at Sandvik (2003) sin teori er basert på produktinnovasjon. Case D, en utelukkende tjenestegenererende case-bedrift, impliserer at denne teorien også gjelder tjenesteinnovasjon. Det faktum at case D står alene om denne støtten reduserer støttens verdi.

Case D har endret flere deler av den konvensjonelle forretningsmodellen gjennom innovasjon. Særlig prismodell og kapasitetsbegrensning var nye til markedet ved lansering. Denne observasjonen støtter en påstand om at innovasjon, i alle deler av forretningsmodellen, resulterer i økt sannsynlighet for å lykkes med å entre markedet med en premium pris. Gitt at resultatet av innovasjonen er ny til markedet. Dette er en ny teoretisk påstand da tidligere forskning kun bekrefter en kobling mellom produktinnovasjon og premium pris.

En pionér-bedrift har introdusert et tilbud som er så nytt til markedet at det legger grunnlag for et helt nytt marked (Robinson et al., 1994). Case A faller inn under definisjonen av en pionér. Det er forventet at en pionér-bedrift kan utnytte en monopolistisk prisingsposisjon (Robinson et al., 1994; Sharp &

Dawes, 2001). Dette gjør at bedriften kan ta et høyere premium enn det premiumet som er funnet mulig gjennom introduksjon av et tilbud som kun er "nytt til markedet". I tillegg peker litteraturen på langsiktig lønnsomhet som et resultat av å lykkes som pionér.

Disse argumentene legger grunnlag for å anbefale oppstartsbedrifter å strekke seg mot å oppnå en pionérposisjon.

Pionér-bedrifter er også funnet å ha høyere inngangskostnader, og å ta en høyere risiko enn bedrifter som introduserer tilbud til et marked som allerede er etablert (Robinson et al., 1994). En oppstartsbedrift er typisk assosiert med en begrenset ressursituasjon. Argumentet om høye inngangskostnader svekker dermed ovennevnte anbefaling.

Den særskilte prisingstrategien til case A (case A er identifisert med pionérposisjon) gjør at denne case-bedriften ikke kan brukes som utgangspunkt for å gjøre en vurdering av hvorvidt ovennevnte anbefaling er god eller ei. Altså om en strategi, som har som mål å ta en pionérposisjon, er en god strategi for en oppstartsbedrift. Gründeren bak case A har nemlig en særinteresse i å ikke ta den høyeste prisen. Hans motivasjon ligger i at prisen skal treffe den rette kundegruppen, altså entusiastene som forstår seg på ski og på å bruke ski.

Strategien om å entre et allerede etablert marked blir derimot bevist verdifull av tre case-bedrifter. Dette legger grunnlag for å hevde at utfordringene ved å oppnå en pionérposisjon utkonkurrerer fordelene når vi her snakker om oppstartsbedrifter. Aktører som entrer et allerede etablert marked kan tjene på å utnytte teknologi- og markedsusikkerhet, endrede kundebehov, endrede teknologier og treghet hos de etablerte bedriftene (Lieberman & Montgomery, 1998).

Det å introdusere noe nytt på et allerede etablert marked er altså den anbefalte oppstartsstrategien dersom målet er å lykkes med å ta en premium pris.

Proposisjon 2 - *En oppstartsbedrift som planlegger tidspunktet for lansering har et bedre utgangspunkt for å ta en premium pris enn en som ikke setter noen retningslinjer for når lanseringstidspunkt bør være.*

Case D er nevneverdig med hensyn på denne proposisjonen. Case D har nemlig uttalt at de i retrospekt ser seg selv som et eksempel på dårlig timing. De hevder at den trege utviklingen de opplevde i kundemasse kunne vært unngått dersom de hadde valgt å teste etterspørselen i markedet før de entret. Case B beskriver også et direkte utbytte av å time lansering riktig. De ventet med å etablere selskap til markedet skrek etter produktet deres. Noe som gjorde at de raskt solgte internasjonalt og ble en lønnsom bedrift.

Sammenfattet legger analysen grunnlag for å støtte proposisjon 2: God timing av lanseringstidspunkt har en nytteverdi for en oppstart som entrer markedet med en premium pris.

12.2 Kommunikasjon av unike historier

Proposisjon 3 - *En oppstartsbedrift med veloverveid og godt kommunisert beskrivelse av tilbudet vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift uten gjennomtenkt budskap eller kommunikasjonskanal.*

Det å gi kunden innsikt i utvalgte salgspunkt er den eneste måten for en bedrift å differensiere seg på (Emmerick, 2005). Differensiering er høyst nødvendig for at kunden skal bli oppmerksom på og siden velge å kjøpe et tilbud i alle henseende, men særlig et tilbud til premium pris. Bekreftelsen av proposisjon 3 gir støtte til denne teorien. Men dette gjelder enhver bedrift, ikke bare oppstartsbedrifter, også alle deres konkurrenter. Derfor er spørsmålet hvorvidt det er noen av de momentene som er funnet gjennomgående i

historiene som blir kommunisert, som skiller oppstartsbedriftenes historier fra hva som er standard i den respektive bransjen.

Svaret på dette spørsmålet er det personlige momentet. Tre av fem case-bedrifter skiller seg fra bransjestandarden ved at de enten kommuniserer egen kompetanse, eller egen motivasjon for å starte bedriften. case E er et eksempel på det første. Denne case-bedriften bruker eget navn og pristitler i markedsføring. Case B gir eksempel på å kommunisere motivasjon til sine kunder. De forteller sin historie fra Trysil på tidlig 90-tallet, tillagt en slant selvironi om nordmenn og norske lover. Hovedbudskapet er likevel den brennende interessen og innsikten gründerne besitter.

Case A benytter ikke personnivå i historier mot uetablerte kunder, på samme måte som de ovennevnte. Denne case-bedriften gir likevel støtte til at personifiserte historier har innvirkning på muligheten for å ta et premium i pris. Hos case A er nemlig hele kjøpsprosessen farget av nær kommunikasjon mellom kunde og gründer. Den ekstreme graden av kundetilpasning gjør at kunden får innsikt, og får være med å ta avgjørelser, i hvert ledd fra produksjonsstart til ferdig produkt.

Empirien støtter altså at det å fortelle kunden en unik historie har betydning for at oppstartsbedrifter kan ta en premium pris. I tillegg beskriver empirien at personifisering er et effektivt moment i denne historien. Det er mulig å spekulere i hvorvidt dette personlige momentet gir en nærhetsfølelse og en tillitt som kunden kan bruke som erstatning for konkret kunnskap om verdien av produktet. Å signalisere faktisk verdi av et nytt tilbud er nemlig en av oppstartsbedrifters store utfordring. Dette er veldig nært diskusjonen under proposisjon 5, om testbarhet og en oppstartsbedrift sine substitutter for testbarhet.

12.3 PDPM

Proposisjon 4 - *En oppstartsbedrift som er lite tilgjengelig vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift som er lett tilgjengelig.*

Denne proposisjonen fikk sterk støtte av empirien. Det er viktig å poengtere at lav tilgjengelighet ikke automatisk legger til rette for å kunne ta en høy pris. De tre case-bedriftene som bekreftet sammenhengen har alle tydelig uttalt hvilken motivasjon de la til grunn for den lave tilgjengeligheten. Motivasjonene som ble nevnt er listet opp i Tabell 12-1. Disse motivasjonene kan være mange, de er ikke videre kartlagt i dette studiet, men er vurdert interessante for videre forskning innenfor tematikken dette studiet tar for seg. Lav tilgjengelighet er med andre ord et nyttig virkemiddel for å oppnå en situasjon som er sett på fordelaktig for å oppnå en premium pris.

Case	Lav tilgjengelighet	Motivasjon
Case A	Ja	Kapasitet, treffe rett kunde
Case B		
Case C		
Case D	Ja	Eksklusivitet
Case E	Ja	Praktisk, treffe rett kunde

Tabell 12-1 Tilgjengelighet

Proposisjon 5 - *En oppstartsbedrift med et testbart tilbud vil kunne ta et større premium enn der tilbudet ikke er testbart.*

Teorien poengterer at testbarhet er en faktor det er mulig å substituere. Substitusjon erstatter kundens ønske om testbarhet og gjør at bedriften likevel klarer å ta et premium med fundament i testbarhetsfaktoren. Med grunnlag i teori og empiri er det funnet tre alternative forklaringer for hvordan Case A og case E, de case-bedriftene som ikke ble funnet som testbare, kan ha substituert testbarheten.

Første forklaring tar utgangspunkt i teorien. Denne peker på rykte og kvalitet som mulige substitutter. Et godt rykte er noe som kommer over tid, men fortid er ikke en ressurs oppstartsbedrifter besitter. Det samme gjelder kvalitet, kvaliteten må først oppleves og bli husket av kunden for senere å fungere

som en substitutt for testbarhet. Den tradisjonelle teoretiske formen for substitusjon, gjennom rykte og kvalitetssignalisering, er altså ikke lett tilgjengelig for en oppstartsbedrift. Det er dermed lite sannsynlig at dette er forklaringen hos case A og case E.

Neste forklaring tar utgangspunkt i empiri. Samtlige av case-bedriftene kommuniserer en mer tydelig og lidenskapelig historie til kundene sine enn hva konkurrentene gjør (se analyse av proposisjon 3 for utredning). Dette kan tyde på at ærlighet og en formidling av innsikt skaper en trygghet hos kunden, en trygghet som i andre tilfeller ville kommet av muligheten for testing (Adler, 2001; Ba & Pavlou, 2002; Granovetter, 1985) Dette legger grunnlag for å hevde at case-bedriftene substituerer testbarhet gjennom innsikt i oppstartsbedriftens historie, entreprenørens kompetanse og det ved tilbudet som er nytt. Disse substituttene kan også gjøre at kunden opplever en følelsesladet tilknytning til tilbudet, som kan være verdt en premium pris (Belk, 1988; Fournier, 1998; Kim et al., 2001)

Tredje forklaring er en videreføring av andre forklaring. Her tilføres enda en faktor empirien har pekt på som nyttig for å substituere testbarhet. Denne faktoren er hvorvidt kundesegmentet har forståelse og innsikt i bransjens tradisjonelle standarder for utviklingsmetoder og kvalitet. Dersom en kundegruppe kjenner en bransjes tradisjonelle standard vil denne gruppen lettere forstå og se verdi i en beskrivelse kommunisert av oppstartsbedriften. Dette er gjerne en beskrivelse som gir kunden innsikt i tilbudets kvalitet, prosess for utvikling og hva som er nytt (Rao & Monroe, 1996).

Det er også utfordringer knyttet til å substituere testbarhet med informasjonsutveksling til en godt opplyst kundegruppe. Denne kundegruppen vil aldri betale et høyere premium enn den verdien de tilegner den uttalte/oppfattede informasjonen rundt tilbudet. Denne kundegruppen har lite betalingsvillighet for ikke-håndfaste, mer følelsesladde egenskaper. Kvalitetene som rettferdiggjør premiumet må dermed være ekstremt godt kommunisert.

Det er viktig å poengtere at disse begrepene, nemlig testbarhet, rykte og kvalitet, er i stadig endring med hensyn på tid. Slike endringer skjer oftere og raskere for oppstartsbedrifter enn for etablerte bedrifter.

Et eksempel på dette er Case B. Case B er identifisert som testbar, likevel kan deres tilbud oppleves mindre testbare enn sine direkte og etablerte konkurrenter da konkurrentenes tilbud har vært omtalt og utprøvd i flere år. I oppstartsfasen til case B var det viktig at gründerne ofte viste seg i sine egne hjelmer for å bevise hjelmenes kvalitet. I tillegg var case B de første med fokus på moderne design. Sammen gjorde dette at kunden forsvarte å betale et premium fra første dag. Allerede i dag, 12 år senere, er case B assosiert med god kvalitet og førende på utvikling av beskyttelsesutstyr. De har altså bygget seg opp et rykte. Noe som blant annet gjør gründernes bruk av egne hjelmer til et mindre kritisk salgsargument.

Sammenfattet bekrefter empirien at testbarhet, i definisjonens forstand, ikke er en nødvendig faktor for at en oppstartsbedrift skal kunne ta en høy pris, men en faktor som bidrar til at kunden vet at prisen faktisk er berettiget. Case-bedriftene gir også støtte til at ærlighet og informasjonsdeling, som kan skape tillitt hos kunde, er substitutter for testbarhet som er særs funksjonelle for en oppstartsbedrift. Med grunnlag i empirien er det grunn for å påstå at disse substituttene er mer verdifulle for en oppstartsbedrift enn hva rykte og kvalitet er. Analysen rettferdiggjør altså en videreføring av teorien rundt denne faktoren (PDPM) til spesifikt å ha verdi for oppstartsbedrifter. Denne videreføringen krever nevnte tilpasning i beskrivelsen av hva som er gode substitutter.

Ved denne teorioverføringen er det også viktig å ta hensyn til hovedforskjellen mellom en oppstartsbedrift og et etablert selskap med hensyn på testbarhet. Denne forskjellen innebærer, som beskrevet, raske endringer i kundens oppfatning av hva en oppstartsbedrift står for, mens en oppfatning av hva et

etablert selskap står for er mer stabil. For teorien betyr dette at beskrivelsen av hva som er gode substitutter for testbarhet endrer seg med tid.

Proposisjon 6 - *En oppstartsbedrift som er avhengig av å tilby prisinsentiver for å sikre salg vil aldri kunne ta et like stort premium som en oppstartsbedrift der salget skjer uten prisinsentiver. En oppstartsbedrift med lojale kunder vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift som ikke har lojale kunder.*

Første del av proposisjon 6 blir ettertrykkelig bekreftet av empirien. Det er interessant å nyansere denne proposisjonen gjennom variabelen vekstambisjoner.

Vekstambisjoner er en særs interessant variabel i en oppstartsbedrift sitt perspektiv på hvorvidt prisinsentiver er forstyrrende for en strategi som innebærer premium pris. Dette er begrunnet i at prisinsentiver blant annet er en metode for å øke kundemassen, altså en metode for vekst. I tillegg er oppstartsfasen normalt det tidsrommet der veksten er stor og i fokus relativt til resten av en bedrifts livsløp. Prisinsentiver kan være en metode for en oppstartsbedrift å invitere kunder til å teste et tilbud. Disse kundene kan konvertere og bli lojale kunder av høyere premium prisede tilbud i senere tid og dermed sikre lønnsomhet i lengden (Arnold et al., 1989). Dette gjør det nødvendig å se en oppstartsbedrifts eventuelle prisinsentiver, samt hva disse har å si på premiumet, i et utstrakt tidsperspektiv.

Denne argumentasjonsrekken påviser at en oppstartsbedrift vil måtte gjøre en avveining mellom å ta høyeste mulige premium og det å gi prisinsentiver med motivasjon om vekst.

Dette peker også på en utfordring ved teorioverføring i sammenheng med prisinsentiver som grunnlag for en premium pris. Videreføring av teori må ta hensyn til ulikheter i vekstambisjoner hos oppstartsbedrifter og etablerte

selskap. Proposisjon 6 må altså tilføres en vekstfaktor for å være fullstendig tilpasset oppstartsbedrifter.

Case B og C eksemplifiserer denne strategiske avveiningen. De beskriver at en oppstartsbedrift, med ambisjoner om å ta en premium pris, må vurdere pris mot vekst hver gang et nytt tilbud skal prises. Disse case-bedriftene støtter påstanden om at det ikke er strategisk fornuftig å ta høyest mulig pris på hele produktporteføljen, da dette hindrer vekst. Case B poengterer i tillegg betydningen av å presentere en produktportefølje som i sin helhet utstråler et premium. Dette er for at bedriften skal assosieres med premiumets fordeler. Fordelene består blant annet av å bli assosiert med høy kvalitet og at bedriften er markedsledende på teknologiutvikling.

Andre del av proposisjon 6, hvorvidt lojale kunder påvirker potensiale for premium pris, hadde svakere støtte grunnet mangel på valid informasjon.

Den mest refererte grunnen for hvorfor noen kunder er lojale er byttekostnader (Williamson, 1981). Høye byttekostnader, det være seg fysiske, økonomiske, sosiale eller psykiske (Arnold et al., 1989; Williamson, 1981), hindrer kunder i å endre leverandør. Denne teorien legger grunnlag for å påstå at kunders lojalitet øker i takt med byttekostnader.

Dette tyder på at antallet byttekostnader har påvirkning på lojaliteten hos kunden. Noe som samsvarer med empirien; den av case-bedriftene med flest byttekostnader er case D som også er identifisert til å ha de mest lojale kundene. Denne konklusjonen støtter oppunder videreføring også av den teorien som legger grunnlag for andre del av proposisjon 6.

Samlet har empirien bekreftet en negativ korrelasjon mellom prisinsentiver og en premium pris. I tillegg er det tilført proposisjonen en nyanse. En nyanse i form av prisinsentiver med ambisjon om vekst. Dette er insentiver som for en oppstartsbedrift kan øke total lønnsomhet, i større grad enn hva som er mulig ved å maksimere premiumet. Begrunnet i typisk vekst/alder rate er dette en

viktigere avveining for en oppstartsbedrift med ambisjoner om vekst, enn for et mer etablert selskap. Avslutningsvis får korrelasjonen mellom lojale kunder og høyere premium en mindre betydningsfull bekreftelse da det kun er ett av fem case-bedrifter som har lojale kunder.

Proposisjon 7 - *En oppstartsbedrift som har en lite prissensitiv kundemasse vil kunne ta et større premium enn en oppstartsbedrift med en prissensitiv kundemasse.*

Empirien avkrefter proposisjon 7. Dette impliserer at teorien denne proposisjonen er bygget på ikke er overførbar til å beskrive oppstartsbedrifter. Det er interessant å spekulere i hvorfor denne teoretiske faktoren ikke er mulig å overføre når de tidligere proposisjonene, med base i samme teori, har vist seg å være overførbare med små justeringer.

En forklaring kan være ulikheter i måling av prissensitivitet. Dette studiet er basert på en kvalitativ analyse, mens studiet som danner teorigrunnlaget (Arnold et al. 1989) har bygget teorien med mål om at faktorene skal måles mest mulig objektivt. Det er ikke gitt retningslinjer for hvordan målingen bør gjøres. Ønsket om objektivitet kan tolkes til å oppfordre til å supplere den kvalitative informasjonen med mer kvantitative undersøkelser, som for eksempel spørreundersøkelse.

Et annet påvirkende moment kan være forfatterens svakhet grunnet retrospektiv tilpasning (et fenomen som er beskrevet i kapitlet 8.5, kritikk og begrensninger). Retrospektiv tilpasning kan gjøre at analysen blir farget av intervjuer sin innsikt i informasjon om markedet og oppstartsbedriftens posisjon. PDPM er laget som et verktøy til å vurdere mulig premium *før* prisen er satt. I denne analysen er modellen brukt som et analyseverktøy for å vurdere premiumgrunnlaget i *etterkant* av prissetting. Dette underbygger muligheten for at intervjuerne, altså forfatterne av dette studiet, kan ha vært påvirket av retrospektiv tilpasning.

En siste årsak kan være at modellen originalt er utviklet for tjenester, mens majoriteten av case-bedriftene i dette studiet er produktbaserte tilbud.

Det godt fundamenterte teorigrunlaget proposisjonen er bygget på, samt ovennevnte grunner, gjør at avkreftelsen av proposisjon 7 bør bli tatt til nærmere ettersyn og den bastante avkreftelsen bør modereres.

12.4 Avsluttende kommentar, sammenfatning av funnene

Case	Prop 1	Prop 2	Prop 3	Prop 4	Prop 5	Prop 6	Prop 7
A	Pionér					Lojal	
B							
C							
D						Lojal	
E							

Tabell 12-12-2 Grå områder representerer bekreftet proposisjon

En interessant observasjon er at case D er den eneste som ikke kommuniserer sin egen unike historie for å interessere og erobre nye kunder. Case D er også den case-bedriften som har et tilbud som er ett hundre prosent testbart. Dette underbygger konklusjonen i følge med proposisjon 5, at denne historien er en god substitutt for testbarhet. I samsvar med testbarhetsteori gir mulighet for testing en unik innsikt som gjør at kunden slipper å betale noe ekstra for å forsikre seg om ikke å bli lurt (Arnold et al. 1989). Effekten av den unike historien forsvinner altså dramatisk for et testbart produkt. Dette er fordi kunden allerede har all informasjon om tilbudet og vet hva tilbudet er verdt. Det er viktig å bemerke at dette ikke betyr at en unik historie vil ha en negativ effekt på tilbudets premium dersom tilbudet er testbart.

Tabell 12-2 viser at de samme to case-bedriftene som har lojale kunder også har de minst prissensitive kundene. Som nevnt er lojale kunder ofte assosiert med høy byttekostnad. Høy byttekostnad i form av økonomiske implikasjoner er på den annen side mer effektivt jo mer prissensitive kundene er. Dette gir grunn for å spekulere i hvorvidt byttekostnader av annen art enn økonomiske

har størst effekt på å oppnå lojale kunder. I så fall bør en oppstart søke kunder som føler fysiske og psykiske tilknytninger til bedriften.

Dette kan igjen øke forståelsen for hvorfor samtlige case-bedrifter utenom én har poengtert den personlige historien som ekstremt viktig for at kunden betaler en høy pris. Det er for at bedriften, gjennom denne historien, bygger nærhet til kunden, som trigger kundens følelser mer enn den økonomiske rasjonaliteten. Dette gjør at kunden ønsker å betale et premium, og ikke vil bytte leverandør, selv om dette ikke er økonomisk rasjonelt. Den personlige historien kan med andre ord sees på som et verktøy til å øke byttekostnader for kunden. Og dermed forsterke kundens lojalitet.

Proposisjon 7 er den eneste proposisjonen som blir avkreftet i analysen. Det er rom for å hevde at dette har sammenheng med bekreftelsen av proposisjon 1. Proposisjon 1 peker på at tilbudet må ha en viss grad av nyhetsverdi for at det skal rettferdiggjøre å ta en premium pris. Et tilbuds nyhetsverdi endrer verdigrunnlaget for kunden og dermed hva kunden opplever som likeverdige substitutter. Dette endrer målegrunnlaget for prissensitivitet og gjør at den målte verdien av prissensitivitet vil endre seg når kunden introduseres til oppstartsbedriftens tilbud.

Case E representerer færrest av virkemidlene formulert i proposisjonene. Det er interessant å reflektere rundt hva det er som gjør at kunder ønsker å betale en premium pris for case E sitt tilbud.

Proposisjon 3 er den proposisjonen case E gir tydeligst støtte. Denne proposisjonen er, som tidligere nevnt, den flest case-bedrifter har gitt konkret bekreftelse på. Case E sin sterke støtte til proposisjon 3, men svake støtte til de resterende, understreker at dette er et virkemiddel med stor effekt. Proposisjon 3 sin kobling til både proposisjon 5, 6 og 7 bygger også oppunder denne påstanden.

13 Konklusjon

Formålet med dette studiet har vært (1) å gjennomføre et grundig litteraturstudie der relevant forskning samles, for videre å (2) kategorisere de teoretiske bidragene (virkemidlene) som er funnet å besvarer problemstillingen. (3) Konkretisere teorien gjennom proposisjoner for å legge til rette for at empirisk testing skal gi robuste resultat. (4) Innhente empiri ved hjelp av dybdeintervjuer med oppstartsbedrifter og (5) analysere empiri basert på teoretiske rammer. (6) Identifisere hvilke strategiske virkemidler en oppstartsstrategi bør innebære dersom den har som mål å ta en høyere pris enn sine konkurrenter og (7) oppsummere disse som en sjekklister til nytte for gründere som ønsker å entre markedet med den høyeste prisen, samt foreslå videre forskning. Videre blir det redegjort for studiets utførelse av hvert punkt.

Dette studiet er altså det første som eksplisitt undersøker fenomenet premium pris i en kontekst av oppstartsbedrifter. Studiet er gjennomgående fra et strategisk perspektiv. Fordi dette er et uprøvd forskningsfelt, var det et mål i seg selv å kartlegge hvorvidt det er funnet noen mer eller mindre direkte forbindelser mellom fenomen og kontekst i tidligere litteratur. Litteratursøk på denne tematikken fant at særlig klyngeanalyser, gjort for å kartlegge strategier for nye og små firma, har identifisert forbindelser. Disse er betydningsfulle for forståelsen av hvordan oppstartsbedrifter forholder seg til en strategi som innebærer en premium pris.

To begrep ble stadig poengtert som betydningsfulle for at disse forbindelsene faktisk finner sted. De samme to begrepene ble også funnet i strategilitteratur som beskriver hvordan å oppnå en premium pris uavhengig av kontekst. Disse begrepene var innovasjon og differensiering. (2) Disse begrepene ble utgangspunkt for videre litteratursøk etter virkemidler som har en styrkende effekt på gjennomføring av en strategi som innebærer premium pris. Disse virkemidlene ble så gruppert etter teorigrunnlag og kategorisert etter likheter.

(4) Empirien blir så presentert og også her blir virkemidler hentet ut og kategorisert. (3) Disse to uavhengige kategoriseringene av henholdsvis

teoretiske og empiriske virkemidler ble dermed sammenlignet. Denne sammenligningen pekte på to kategorier som både basert på teori og empiri ble sagt å representere de mest betydningsfulle virkemidlene. Teorien bak disse, supplert med en teoretisk modell, la grunnlag for syv proposisjoner som satte rammene for videre analyse og diskusjon. Analysen ble utført ved at disse proposisjonene ble (5) empirisk testet gjennom å undersøke hvorvidt case-bedriftene bekreftet eller avkreftet hver av proposisjonene. (6) Diskusjonen trakk så inn elementer case-bedriftene pekte på som verdifulle for å nyansere virkemidlene og dermed gjøre dem mer oppstartsspesifikke.

I tabell 13-1 blir konklusjonene oppsummert i form av en (7) sjekklister som er basert på dette studiet og kan sies å være en sjekklister over hva en oppstartsbedrift bør drøfte under strategiutforming, dersom strategien tar for seg hvordan å gå inn i et modent marked med den høyeste prisen sammenlignet med konkurrentene. Denne sjekklister blir presentert i tabell 13-1, deretter blir det presentert anbefalinger på hva som er interessant for videre forskning innenfor det nyetablerte forskningsfeltet *premium pris med oppstartsbedrifter som kontekst*.

13.1 Implikasjoner og bidrag

Et av målene for dette studiet var å legge grunnlag for nye forskningsfelt. Grunnmuren ble dannet i litteraturstudiet. Her ble innovasjon og differensiering funnet som svært betydningsfulle begrep både for oppstartsstrategier og for generelle strategier med mål om å ta en premium pris. Videre ble det kartlagt virkemidler, nyttige for å ta en strategi som inkluderer en premium pris. Disse ble systematisert og kategorisert. Både grunnmuren og oversikten over virkemidler er rent teoretiske funn som gir et uvurderlig utgangspunkt for å etablere et nytt forskningsfelt hvor oppstartsbedrifter blir koblet med premium pris.

I tillegg har dette studiet sett syv teoribaserte proposisjoner om hvordan å lykkes med en "premium pris strategi" i lys av empiri fra oppstartsbedrifter. Studiet har altså verifisert en kobling, både teoretisk og empirisk, mellom

oppstartsstrategier og premium pris. Dette er en kobling tidligere akademikere og praktikere har vurdert som umulig og i hvert fall lite verdifull. I delkapittel 13.3, videre forskning, er det pekt på forskningsområder som vil utbedre grunnlaget som her er lagt og dermed styrke det nye forskningsfeltet ytterligere.

Dette studiets funn har også implikasjoner for gründere. Mange gründere er blitt hemmet av den konvensjonelle tankegangen om at oppstartsbedrifter ikke kan eller bør ta en premium pris. Det er her bevist at premium pris kan være et suksessfullt element også i en oppstartsbedrifts strategi. For videre å legge til rette for at gründere skal ta sjansen og lykkes presenterer tabell 13-1 en sjekkliste over virkemidler en gründer bør vurdere i prosessen med å legge en strategi som innebærer å ta den høyeste prisen i markedet.

Proposisjon	Hva en oppstartsstrategi bør innebære dersom strategien har et mål om ta en premium pris
1	En omfattende innovasjon. Dette bør gjøres på et tilbud som allerede er etablert med en erkjennelse og etterspørsel i markedet. Resultatet bør altså oppleves som nytt til markedet, men innenfor etablerte rammer.
2	Et gjennomtenkt valg av lanseringstidspunkt. Timingen av lanseringstidspunkt bør tilpasses eksterne faktorer, for eksempel leverandører eller etterspørsel, som kan øke verdien av tilbudet.
3	En unik historie som blir kommunisert til potensielle kunder. Det er oppfordret til å tydelig etablere og kommunisere oppstartsbedriftens salgspunkt, hvor disse bør inkludere personlige moment, ikke bare teknisk beskrivelse.
4	En begrenset tilgjengelighet på tilbudet. Det er viktig at motivasjonen for hvorfor bedriften skal være lite tilgjengelig er gjennomtenkt og sett i sammenheng med hvilken verdi dette gir kunden. Lav tilgjengelighet i seg selv vil ikke automatisk føre til at kunden ønsker å betale premium pris.
5	Et testbart tilbud. Et testbart tilbud er en fordel for en oppstartsbedrift dersom testing gir kunden en bekreftelse på at tilbudet er unikt. For ikke-testbare tilbud kan tillitsvekkende og engasjerende historier om oppstartsbedriften fungere som substitutt for mangel på informasjon om tilbudets faktiske verdi. Dette kan fungere som substitutt for hvilken som helst kundemasse. En konkret beskrivelse av tilbudets kvalitet og verdi er en velfungerende substitutt for kundegrupper med god innsikt i den aktuelle bransjen.
6	En kundeundersøkelse for å finne hvilken kundemasse som kjøper tilbudet uten prisinsentiver, samt å oppsøke denne. En oppstartsbedrift med vekstambisjoner bør regne på mulig langsiktig gevinst som kan oppnås ved å tilby prisinsentiver. Helhetsinntrykket av oppstartsbedriftens tilbudsportefølje bør likevel være at de tilbyr varer med en premium pris. Det er i tillegg fordelaktig å erverve lojale kunder gjennom å etablere byttekostnader enten psykologiske eller fysiske.
7	Oppstartsbedrifter trenger ikke å ta hensyn til hvorvidt kundemassen blir identifisert som prissensitive eller ei.

Tabell 13-1 Sjekkliste over de virkemidler en oppstartsbedrift bør ta til etterretning dersom målet er å entre et marked med en premium pris

13.2 Generaliserbarheten til studiets resultater

Dersom et resultat kan sies å være robust og generaliserbart kan forskningen som ligger bak sies å øke forståelsen på det respektive forskningsfeltet i større grad enn ved mindre generaliserbare resultat. Case som forskningsmetode er blitt kritisert for typisk å føre til lite generaliserbare resultat. Dette studiet har derfor tatt hensyn til nevnte kritikk både ved valg av analysegrunnlag og case-bedrifter.

Analysegrunnlaget er valgt med hensyn på at empiri hentet fra dybdeintervju kan styrkes ved å sammenlignes og suppleres med empiri fra mer objektive og etablerte kilder som i dette studiet utgjør de såkalte bransjestandardene.

Dette øker robustheten i analysegrunnlaget (Eisenhardt, 1989) som legger til rette for resultat av generaliserbar karakter. I tillegg har dette studiet utledet teoretiske proposisjoner til bruk som ramme for analysen. Dette styrker analysegrunnlaget ytterligere da det gjør det lettere å følge Gaddefors (1996) sin metode for generalisering, som legger vekt på sammenligning av resultat på tvers av kilde, i dette tilfellet case-bedrifter. Det at resultatene gjennomgående refererer til en av syv proposisjoner forenkler prosessen med sammenligning av resultater.

I tillegg har studiet gjort en systematisk utvelgelse av case-bedrifter. For det første er det valgt å ha flere case-bedrifter og ikke bare ett. Dette er med bakgrunn i samme argumentasjon som over, at dersom en sammenligning av resultat på tvers av case-bedrifter er mulig blir resultatet mer robust (Herriott & Firestone, 1983). Denne sammenligningen ville ikke vært mulig dersom kun én case-bedrift hadde lagt grunnlaget for empirien for studiet. I tillegg er case-bedriftene valgt ut fra nøye gjennomtenkte kriterier. Likevel er det ganske grunnleggende forskjeller mellom case-bedriftene. Denne kombinasjonen er bevisst da likhetene gjør at case-bedriftene er sammenlignbare mens ulikhetene muliggjør at verdifulle nyanser kan bli poengtert. Dette gjør resultatene av studiet mer robust enn om case-bedriftene ikke hadde vært noe forskjellige (Andersen, 1997).

Gjennom disse tilpasningene kan resultatene av dette studiet sies å generelt være av robust karakter. Resultatene av case-case analysen, kapittel 11, kan sies å være generaliserbar, mens nyansene som blir presentert og drøftet under diskusjon, kapittel 12, er interessante, men er mindre generaliserbare, da de ikke i samme grad er basert på teori og konklusjonene basert på disse er tillagt mer tolkning. Det er verdt å poengtere at også disse konklusjonene har en viss styrke da samtlige tar utgangspunkt i uttalelser fra to eller flere case-bedrifter (Gaddefors, 1996).

13.3 Videre forskning

Gjennom litteraturstudiet ble det avdekket fire strategiske områder (kategorier) identifisert med særlig innvirkning på det å kunne sette en premium pris. Kun to av disse fire er her blitt analysert i forhold til empirien. Det er sterkt oppfordret til også å analysere de andre to kategoriene i lys av oppstartsbedrifter. Dette er for videre å kunne se eventuelle funn i sammenheng med funn fra dette studiet. Dette vil naturligvis skape et større bilde av oppstartsbedrifters bruk av virkemidler for å kunne ta en premium pris.

I kartleggingen av empiriens uttalelser om viktige årsaker for oppnåelse av premium pris fremsto to kategorier som de mest betydningsfulle. Disse to er blitt analysert i dette studiet. Tre temaer ble rangert rett under, disse var (1) kvalitet og (2) eksklusivitet, som begge havner under kategorien tilbud, og (3) kunde- og markedskunnskap også kalt markedsorientering. Disse termene er viktige stikkord for videre forskning på grunn av den høye rangeringen de har fått av case-bedriftene. En annen grunn for hvorfor videre forskning med fokus på disse begrepene er anbefalt, er nyhetsverdien det å sette disse i en kontekst av oppstartsbedrifter, vil ha i et forskningsøyemed. Alle tre er jo kjente og utbredte begrep, både teoretisk og i praksis, likevel er særlig kvalitet og eksklusivitet umodne forskningsfelt i en kontekst av oppstartsbedrifter.

(1) Reeves & Bednar (1994) hevder kvalitet er å oppnå eller overgå kunders forventinger. Det handler altså om kunders oppfatning av produkt eller tjeneste. Dette indikerer at hva som er god kvalitet er subjektivt og vanskelig å måle. Kvalitet består for eksempel ikke bare av hvor lenge en bil fungerer uten feil. Begrepet kvalitet omfatter også service, utseende (design) og opptreden bilselskapet leverer, for å nevne noe.

Det er sterkt oppfordret å studere kvalitet som et virkemiddel for å oppnå premium pris. Dette studiet er oppfordret til å inneholde både kvantitativ og kvalitativ informasjon. Samt omfatte analyse av selskaper som både tar en gjennomsnittlig pris og premium pris. Et slikt studie vil være foregående og av

stor betydning for oppstartsbedrifters praksis; Hvordan skal oppstartsselskap tilby sine produkter eller tjenester på en måte som gjør at de signaliserer en kvalitet som gjenspeiler en premium pris? Hvilke parameter innenfor kvalitet verdsetter kunden høyest?

(2) Eksklusivitet er som kvalitet et begrep av subjektiv karakter. Det er en utfordring å måle hvorvidt kunden betaler for det faktum at et tilbud er eksklusivt og i så fall hvilken verdi denne eksklusiviteten tillegges. I tillegg til kundens perspektiv vil det være interessant å studere om eksklusivitet oppfattes som et strategisk og funksjonelt virkemiddel i en oppstartsbedrifts henseende. Et tredje punkt som ville vært interessant å studere i denne sammenhengen er hva begrepet innebærer. Det er bakgrunn for å spekulere i at begrepets betydning avhenger av oppstartens omgivelser.

(3) Markedsorientering er også et område som både litteratur og empiri stadfester at bidrar til en premium pris. Litteraturen sier mer om dette temaet i sammenheng med oppstartsbedrifter. Sandvik & Sandvik (2003) mener at kunnskap om marked og kunder er nøkkelen for å være innovative. Andrew & Sirkin (2003), samt Verhees & Meulenbergh (2004) trekker også frem markedsorientering som viktig for at selskaper skal være innovative og levere det tilbudet kunden ønsker å betale for. Det finnes derimot ingen studier som undersøker hvilken rolle markedsorientering spiller for en oppstartsbedrift sin mulighet til å ta en høyere pris.

Avslutningsvis blir det oppfordret til å studere hvor bærekraftig en "premium pris strategi" er. Dette studiet gransker hvordan oppstartsbedrifter kan entre markedet med en premium pris og dermed blir aspektet om hvor bærekraftig en slik strategi er ikke undersøkt. Litteraturen hevder blant annet at "premium pris strategi" er en kortvarig strategi grunnet produktsyklus, markedssyklus og industrisyklus (Arnold et al., 1989; Porter, 1985; Treacy & Wiersema, 1992) Andre, som Liberman og Montgomery (1988), hevder at det å være første aktør på markedet øker muligheten for å overleve med en "premium pris strategi". Dette er interessant i forhold til funnene i denne studien som viser at

4 av 5 selskaper gikk inn i etablerte markeder, og ikke hadde fordelene Liberman og Montgomery (1988) skisserer. Kan disse da forvente å være mindre bærekraftige enn case A som ble identifisert til å ha en pionérposisjon? Det er flere levende eksempler på oppstartsbedrifter som har gått inn på markedet med en høy pris og overlevd, samt beholdt posisjonen som markedsledende på pris. Dette indikerer at videre forskning på hvor bærekraftig en strategi som innebærer å entre markedet med en premium pris, ville vært interessant både for praktiserende oppstartsbedrifter som trenger å lære, for selv å bli bærekraftig, samt akademia hvor også denne tematikken er lite påforsket og vil være foregående for å bygge kunnskap på dette feltet.

14 Referanser

- Andrew, J. P., & Sirkin, H. L. (2003). Innovating for cash. *Harvard business review*, 81(9), 76-83. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity. *California Management Review*, 38(3).
- Adler, P. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science* 12 (2), 215-234
- Andersen, S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget.
- Arnold, D. R., Hoffman, D., & McCormick, J. (1989). Service Pricing: a Differentiation Premium Approach. *Journal of Services Marketing*, 3(3), 25-33.
- Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach. *Journal of Business Research*, 12, 275-293.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(93-103).
- Ba, S. & Pavlou, P. (2002). Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior. *MIS Quarterly*. 26 (2). 243-268
- Baker, M. J. (1996). Marketing: An introductory texty. *The Bath Press*.
- Becker, H. S. (1998). Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it. *University of Chicago Press*.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). the misuse of marketing. *Business Horizons*, 24(6), 51-61.
- Bergen, M. E., & Rao, A. R. (1992). Price Premium Variations as a Consequence of Buyers Lack of Information, 19(3), 412-423.
- Boyd, H. W., Walker, O. C., & Larréché, J. C. (1995). A strategic approach with a global orientation. *Marketing Management*.
- Bradley, F. (1991). International Marketing Strategy. *Prentice Hall*.
- Calantone, R. J., Benedetto, C. A., & Bhiivaraghavan, S. (1994). Examining the relationship between degree of innovation and new product success. *Journal of Business Research*, 30, 143-148.
- Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 26, 258-298.

Referanser:

- Carter, N. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. (1992). New venture strategies: Generic or industry specific.
- Carter, N. M., Stearns, T. M., & Reynolds, P. D. (1991). Strategy and Initial competencies: Achieving “fit” in New Venture.
- Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D., & Miller, B. A. (1994). New Venture Strategies : Theory development with an empirical base. *Management*, 15(1), 21-41.
- Christensen, C. M. (2003). *The Innovator’s Solution, creating and sustaining successful growth.*
- Cooper, A. C., Willard, G. E., & Woo, C. Y. (1986). Strategies of high-performing new and small firms: A reexamination of the niche concept. *Journal of Business Venturing*, 260(1986), 247-260.
- Cooper, R. G. (1994). New products: the factors that drive success. *International Marketing Review*, 11(1), 60-67.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *Thousand Oaks, CA: Sage, 3rd ed.*
- Covin, Jeffrey G, & Slevin, D. P. (1990). New Venture Strategy Posture, Structure, and Performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 123-135.
- Covin, Jeffrey G, Slevin, D. P., & Covin, T. J. (1990). Content and performance of growth-seeking strategies : a comparison of small firms in high- and low- technology industries. *Journal of Business Venturing*, 391-412.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (1999). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15, 175-210.
- Dagestad, S. (2011), Forelesning NTNU, Innovasjon alt er mulig!
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage : for Framework Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dean, J. (1950). Pricing policies for new products. *Harvard Business Review*, 28(6), 45-53. *Harvard Business School Publication Corp.*
- Deligianni, I., & Voudouris, I. (2011). New venture strategies and performance in a catching-up economy: Identifying a strategic typology and trajectory through case studies. *Management Research Review*, 34(7), 732-753. doi:10.1108/01409171111146652
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness an Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dickson, P. R. (1997). Marketing Management. *The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.*
- Eckstein, H. (1974). Strategies of Inquiry. *Handbook of Political Science, Vol. 7. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.*
- Eisenhart, K. (1989). Building theories from case study research. *The academy of management Journal*. 14(1). 532-550

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

Referanser:

- Emmerick, R. (2005) The secret of premium pricing. *ABA banking marketing*.
- Fagerberg, J. Knell, M. & Scholec, M. The competitivness of nations: Economic growth in the ECE region. *Geneva, UNECE*
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands : Developing Relationship Theory in Consumer Research, 24(4), 343-353.
- Gaddefors, J. (1996). Reflexion och handling - entreprenørskap i ett kreativt perspektiv. *Doctoral dissertation, Sweden University of Agrecultural Sciences, Uppsala*.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91 (3). 481-510
- Grimen, H. (1991). Taus kunnskap og organisasjonsstudier, LOS-senter notat, 91/28.
- Guiltinan, J. P., & Paul, G. W. (1991). Marketing Management. *McGraw-Hill, Inc*.
- Hambrick, D. C., & Lei, D. (1985). Towards an empirical prioritization of contingency variables for business strategy. *Academy of Management Journal*, 28(4), 763-788.
- Hambrick, Donald C. (1983). An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 213-230.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard business review*, 58(4), 67-77.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.
- Hobson, E. L., & Morrison, R. M. (1983). How do corporate start-up ventures fare? Frontiers of Entrepreneurship Research. *Babson College*.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S., Sexton, D. L. (2001) Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth. *Strategic Management Journal*. 22 (6-7) 479-491
- Kannelønning, K. (2011) Price Premium: How to acheive "supernormal" profits. Litteraturstudiet høsten 2011 ved NTNU.
- Keegan, W. J. (1995). Global marketing Management. *Prentice-Hall International*.
- Kim, C. K., Han, D., & Park, S.-B. (2001). The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification. *Japanese Psychological Research*, 43(4), 195-206. doi:10.1111/1468-5884.00177
- Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *The Journal of Political Economy*, 89(4), 615-641.

Referanser:

- Koufteros, X., Vonderembse, M., Doll, W. (2002). Examining the Competitive Capabilities of manufacturing firms. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9 (2) 256-282
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation. The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (1996). *Marketing Management - An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Landstrøm, H. (1999). Schumpeters entreprenørskapsteori og dets etterfølgere innen nasjonaløkonomien.
- Leonard-barton, D. (1990). A dual methodology for case studies : synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Replicated Multiple Sites*. Change, 1(3).
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125. John Wiley & Sons. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199812)19:12<1111::AID-SMJ21>3.3.CO;2-N
- Lillo, F. G., & Lajara, B. M. (2002). New Venture Competitive Strategies and Performance : An Empirical Study. *Strategies*, 5.
- Linn, C. E. (1993). Metaproduktet: Ideen bak det fremgangsrike produktet.
- Luecke, R & Katz, R. (2003) *Managing Creativity and Innovation*. Harvard business school press.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- McDougall, P. P., Covin, J. G., Robinson, R. B., & Herron, Jr., L. (1994). The effects of industry growth and breadth strategic on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, 15(7).
- McGrath, R. G., Tsai, M., Venkataraman, S., & MacMillian, I. . (1996). Innovation , Competitive Advantage and Rent: a model and test. *Management science*, 42(3), 389-403.
- Mcdougall, P. P., Denisi, A. S., & Robinson, R. B. (1992). Modeling new venture performance : an analysis of new venture strategy , industry structure , and venture origin. *Analysis*, 267-289.
- Mcdougall, P., & Robinson, R. B. (1990). New venture strategies: an empirical identification of eight ' archetypes ' of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11(6), 447-467.
- Mercer, D. (1992). *Marketing*. Blackwell Publishers.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Journal*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Mangement Journal*. 7 (3). 233-249.
- Mullins, J. W., Cardozo, R. N., Reynolds, P. D., & Miller, B. (1991). New Business Strategies: An Exploratory Examination, Inaugural Globe Conference on Entrepreneurship.

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

- Murray, A. (1988) A contingency view of Porters generic strategies. *The academy of management review*. 13 (3) 390-400
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, (54), 20-35.
- Ostgard, T. A., & Birley, S. (1993). Competitive strategies and New Venture Growth. *Center for entrepreneurial studies, Babson College*.
- O'reilly, C., & Tushman, M. (1999). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*.
- Perloff, J. M., & Salop, S. C. (1985). Equilibrium with Product Differentiation. *The review of Economic Studies*, 52(1), 107-120.
- Philliber, S. G., Schwab, M. R., & Samloss, G. (1980). Social research: Guides to a decision-making process. *Itasca, IL: Peacock*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. NY Free press.
- Porter, M. (1985). How to Attack the Industry Leader. *Fortune*, 111(9). Retrieved from <http://www.mendeley.com/research/attack-industry-leader/>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy ?. *Harvard Business Review*,
- Powers, T. L. (1991). *Modern Business Marketing*. West Publishing Company.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1996). Causes and Consequences of Price Premiums *, 69(4), 511-535.
- Rao, R., & Monroe, B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: an integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 351-357.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Alternatives defining quality : and implications, 19(3), 419-445.
- Robinson, W. T., Kalyanaram, G., & Urban, G. L. (1994). First-Mover Advantages from Pioneering New Markets : A Survey of Empirical Evidence. *review of industrial organization*, 9, 1-23.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2009). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.12.002
- Sandvik, I. L. S., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-376. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.02.002
- Saunders, J. (1995). *Analysing the Competition*. Gower handbook of marketing.
- Scitovszky, T. (1944). Some Consequences of the Habit of Judging Quality by Price. *The review of Economic Studies*, 12(2), 100-105.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*.

- Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is Differentiation and How Does it Work ? *Journal of Marketing Management*, 17, 739-759.
- Tellis, G. J., & Wernerfelt, B. (1987). Competitive price and quality under asymmetric information. *Quality*, 6(3), 240-253.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1992). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2000). Differentiate or Die - Survival in Our Era of Killer Downloaded. *John Wiley and Sons, Inc.*
- Ulwick, A. W. (2002). Turn Customer input into innovation. *Harvard business review*, 74, 91-97.
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x
- Widding, L. Ø. (2006). Teorigenerering basert på case-intervjuer - analysemetode inspirert av grounded theory, (1), 1-14.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods*, Fourth edition (p. 219).
- Zikmund, W. G., & D'Amico, M. (1993). *Marketing*. Minneapolis: *West Publishing Company*.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.

15 Vedlegg

15.1 Vedlegg 1 – Virkemidler, bakgrunnlitteratur og kategorisering.

Forfatter	År	Virkemidler	Kategori	Underkategori	Journal og empiri
Differensiering					
Porter	1985	1. Fastsette hvem den betalende kunden er.	Markedsorientering		Bok, generiske strategier, teoretisk utviklet
		2. Identifisere kundens verdikjede og firmaets innvirkning på denn.	Markedsorientering		
		3. Fastsette en rangert liste over kundens kjøpskriterier.	Markedsorientering		
		4. Anslå eksisterende og potensielle kilder til unikhet i firmaets verdikjede.	Internt fokusområde	Fokusområde: verdikjede	
		5. Identifisere kostnadene av eksisterende og potensielle kilder til differensiering.	Internt fokusområde	Fokusområde: verdikjede	
		6. Velge den konfigurasjonen av verdiaktivitetene som skaper mest verdifull differensiering med tanke på kunden, relativt til kostnaden av differensieringen.	Internt fokusområde	Fokusområde: verdikjede	
		7. Teste den utvalgte differensieringsstrategien for overlevelseskraft (bærekraft).	Markedsentré		
		8. Redusere de kostnadene i aktivitetene som ikke påvirker den valgte formen for differensiering.	Internt fokusområde	Fokusområde: verdikjede	
Porter	1996	Se på aktivitetene i verdikjeden som et system, ikke som enkeltaktiviteter.	Internt fokusområde	Fokusområde: verdikjede	Harvard Business review,
Day & Wensley	1988	1. Valg av retningslinjer	Internt fokusområde	fokusområde: retningslinjer	The Journal of Marketing, generell organisasjonell funksjon, teoretisk utviklet teori
		2. Koblinger innad i verdikjeden	Internt fokusområde	fokusområde: verdikjede	
		3. Timing som gir fordeler av å være først i markedet	Markedsentré		
Arnold et al.	1989	1. Tilgjengelighet	Kundeservice	(Fra et kundeperspektiv)	Tjenestegenererende bedrifter
		2. Testbarhet	Kundeservice	(Fra et kundeperspektiv)	
		3. Insentiver for tilknytning	Kundesegment	(Karakteristikk)	
		4. Prissensitivitet	Kundesegment	(Karakteristikk)	
Emmerich	2005	USPs, unike salgsproposisjoner	Internt fokusområde	Fokusområde: kommunikasjon	Markedsføringsjournal, ingen konkret empiri
Treacy & Wiersema	1992	Kundenærhet, krever tilbud tilpasset en nisjekunde	Internt fokusområde	Fokusområde: kunder, kommunikasjon	Harvard Business Review, ingen konkret empiri

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

Robinson, Kalyanaram & Urban	1994	Pionér, etablere et nytt marked (først på markedet).	Markedsentré		
Innovasjon					
McGrath et al.	1996	1. Kausal forståelse	Organisasjon	(Egenskaper)	Publisert av management science, teoretisk og empirisk, kvantitativt (LISREL 58 random innovasjonsprosesser, 8 land)
		2. Godt teamsamarbeid	Organisasjon	(Egenskaper)	
		3. Nyervervet kompetanse	Internt fokusområde	Fokusområde: organisasjonell utvikling	
		4. Konkurransfordel i form av verdi	Tilbud	Avhengig av kunde	
Verhees & Meulenberg	2004	1. Markedsintelligens med fokus på kunde	Markedsorientering		Journal of Small Business Management, små firma, empiri fra 157 små rosegartnere
		2. Entreprenørens evne til nyskaping	Organisasjon	(Egenskaper)	
Sandvik & Sandvik	2003	Markedsorientering	Markedsorientering		International Journal of Research in Marketing, Empiri; 594 norske hotell, deres finansielle statemtns og spørreundersøkelse (produktinnovasjon og generell innovasjon)
		Ny til markedet	Markedsentré		
Deligianni & Voudouris	2011	1. Fokusert	Kundesegment	Størrelse	Management Research review, empiri: seks greske høyteknologiske oppstartsbedrifter
		2. Lokal	Markedsentré		
		3. Innovativ	Internt fokusområde	Fokusområde: innovasjon	
Oppstarter					
McDougal, Robinson & Wiley	1990	1. Nisje	Kundesegment	Størrelse	Strategic Management Journal, Entreprenører og oppstartsbedrifter, empiri: 247 oppstartsbedrifter i informasjonsprosess industrien
		2. Ambisjoner om moderat vekst	Internt fokusområde	Fokusområde: vekststrategi	
		3. Direkte salg til kunden	Tilbud	Fakta	
Lillo & Lajara	2002	Støtter McDougall, Robinson & Wiley			Oppstartsbedrifter; produksjonsindustrien
Covin, Slevin & Covin	1990	Klynge; "aggressivt og høyt prisede firma" kjennetegn:			Journal of Business Venturing, empiri: 57 små produksjonsfirma med vekstambisjoner
		1. Høyteknologisk	Tilbud	Fakta	
		2. Avhengig av ekstern finansiering	Organisasjon	Egenskaper	
		3. Fokusert på rask lønnsomhet	Internt fokusområde	Fokusområde: lønnsomhet	
		4. Produktreklame	Markedsføring		
5. Kundesupport	Kundeservice				
Covin & Slevin	1990	1. Høyteknologisk	Tilbud	Fakta	Journal of Business Venturing, empiri: 90 oppstartsbedrifter
		2. Entreprenøriell strategisk holdning (risikovilling, nyskape, produktiv)	Organisasjon	(Struktur egenskaper) og	
Hobson & Morrison	1983	1. Høyt kapasitetsnivå	Organisasjon	(Egenskaper)	Frontiers of Entrepreneurship Research
		2. Høykvalitetsprodukter med premium pris	Tilbud	Kvalitet	
		3. Begrenset kundebase	Kundesegment	Størrelse	
		4. Store på markedsføring	Internt fokusområde	Fokusområde: kommunikasjon	
		5. Høye forsknings- og utviklingskostnader	Internt fokusområde	Fokusområde: forskning	

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & Bausch, A	2009	Innovasjonsorientert	organsisasjon	(egenskaper)	Journal of Business Venturing, empiri: SMEs, meta-analyse over 42 samples
--	------	----------------------	---------------	--------------	--

15.2 Vedlegg 2 - Intervjuprotokoll.

Selskap	
<i>Gründer</i>	Hva var bakgrunnehistorien for at du/dere startet selskapet
	Hvordan kom ideen for å starte selskapet?
	Har gründeren(ene) hatt tidligere erfaringer med oppstarter/innenfor oppstartens bransje/industri?
	Hva var bakgrunnen for at du/dere startet selskapet
<i>Team</i>	Hvordan var oppstartsteamet og hvordan har det forandret seg gjennom årene?
	Har erfaring som er tatt med inn i selskapet vært en viktig del av selskapets utvikling?
<i>Finansiering</i>	Hvordan er bedriften finansiert?
	Hvordan ble bedriften finansiert i oppstartsfasen?
<i>Nettverk</i>	Hvor viktig har nettverk, personlig og innad i selskapet, vært for utviklingen av selskapet?
<i>Geografisk</i>	Hvor viktig har lokasjonen til selskapet vært for oppstarten og for å utvikle seg?
Kunder	
<i>Geografi</i>	Hvor er selskapets kunder lokalisert? Lokalt eller bredt? Internasjonalt?
<i>Kundemasse</i>	Hvordan kjennetegnes deres kunder?
	Når dere en smal eller bred kundegruppe? (Er dette noe for alle eller for "entusiastene")
	Valgte dere ut en type kunder som primærkunder? (Segmentering)
<i>Verdi</i>	Hva mener dere er den største verdien deres produkt/tjeneste gir kunden?
	Hvilken verdi tilbyr dere kunden som ikke konkurrentene deres gjør?
<i>Segment</i>	Valgte dere bevist hvilke kunder dere ville nå?
<i>Pris</i>	Hvordan satte dere pris på produktet deres?
	Målte dere betalingsvillighet hos kunder eller ble prisen satt ut fra kostnader?

	Når ble prisen på produktet satt? (Serviettstadiet, utvikling eller kommersialiseringsfase)
	Hvorfor ble det satt på det tidspunktet det ble satt?

Produkt

<i>Type</i>	Hva var deres første produkt og hvorfor ble det akkurat dette produktet?
	Hvordan ble det utviklet, var det nøye planlagt eller ble "veien til mens man går"?
	I hvilken grad tilpasser dere produktene deres? (Customization)
	Hva er nytt med deres produkt i forhold til andre konkurrenter?
	Hvordan har produkt porteføljen deres utviklet seg?
	Hvordan har prisingstrategien forandret seg?

Innovasjon

	Hva har dere gjort som er nytt?
	Produkt
	Markedsføring
	Distribusjon
	Design
	Næringskjede (fjernet ledd bakover (produksjon/råvarer) fremover (salgsledd))
	Kundenærhet
	Verdi

Differensiering

<i>Marked</i>	Er det deres organisasjon eller markedet som gjør at dere kan være anderledes?
<i>Bestemte valg</i>	På hvilke punkter er dere anderledes enn deres konkurrenter?
	På hvilken måte ønsket dere å være anderledes?
	Var det viktig for dere å være anderledes enn konkurrenter?
	Hva tror dere er den viktigste faktoren som tillater at dere kan være differensiert (anderledes)?
	Hva er viktigst for at dere kan ta en høy pris?

Marked

<i>Orientering</i>	Hvor stort fokus hadde dere på markedsorientering i startfasen?
	Hvilken rolle spilte markedsorientering for hvordan dere posisjonerte deres produkt / tjeneste?
	Har dere fortsatt stort fokus på markedet og forandringer i markedet?
<i>Størrelse</i>	Var størrelsen på markedet viktig i oppstartsfasen?
	Valgte dere nisje eller et bredt marked?

Strategi

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

<i>Price premium</i>	Var det ett bevist valg å være en dyr leverandør?
	Var valget om å være en dyr aktør viktig for prosessen?
	Når ble valget om å være en dyr aktør valgt? (serviett, utvikling eller kommersialisering)
Konkurransen	
<i>Antall</i>	Er det mange aktører i deres marked?
	Er det ett etablert marked? Modent eller ett nytt marked?
	Hvordan er størrelsen (markedsandeler) på konkurrentene deres?
<i>Konkurrenter</i>	Har dere mange direkte konkurrenter?
	Substitutter?
<i>Næringskjede</i>	Er det forskjell på hvor dere er plassert i næringskjeden vs. konkurrenter? (opererer alle likt)
<i>Inngangsbarrierer</i>	Finnes det noen mekanismer som dere har brukt for å hindre andre å komme inn på markedet deres?
	Hva er de største inngangsbarrierene typisk i deres marked?
Posisjon	
<i>I går</i>	Hvordan var selskapet posisjonert i markedet når dere startet?
<i>I dag</i>	Hvilken posisjon har dere fått i markedet i dag? (Utviklingen!)
<i>Kunder</i>	Ut fra produktet deres fikk dere kunder som var familiær med denne type produkter eller var dette nytt?
	Har dere hatt en periode (eller er i en periode) der dere er eneste aktør?
<i>Inngangsbarrierer</i>	Tror du at det den posisjonen dere har i dag hindrer andre fra å gå inn på dette markedet?
Resultater	
<i>I dag</i>	Har satsningen på å være en dyr leverandør lønnet seg?
	Tror dere at en annen strategi ville vært mer lønnsom?
	Har dere klart å kun levere dyre tjenester eller er billigere tjenester viktig for å opprettholde driften?
Vekstambisjoner	
<i>I morgen</i>	Ønsker dere å fortsette å være en dyr leverandør? Hvorfor?
	Hva vil være de viktigste faktorene for at dere skal opprettholde denne prisstrategien?

Hva vil være de viktigste faktorene for at dere skal vokse videre?

15.3 Vedlegg 3 – Empiribasert kategorisering, bakgrunn for tabell 9.3.

Case A	Markedsorientering	Internt fokusområde	Markedsentré	Kundeservice	Kundese- segment	Tilbudet	Organisasjon	Annet
	Rød: 2			Grønn: 5		Gul: 3		
	spesialtilpas- singen gjør at jeg får god kontakt med kundene og så får jeg veldig god følelse på hvordan markedet er, det er ingen andre firma som er i kontakt med markedet sitt på den måten	Det er viktig for oss å nå de som vil bruke skiene, ikke bare sette de i boden, for da har de en selvmarkeds førende effekt	det handler like mye om å vende til markedet da enn at markedet skal vende seg til deg som leverer et nytt tilbud	Ingenting av skia finnes før du har kjøpt den og før du har tilpasset skiene til deg selv og betalt den. Først da blir alle delene frest ut og satt sammen		Vi har fristilt oss fullstendig fra modell tankegang for eksempel vi lager ikke modeller		En av de første plassene jeg var på trykk var i D2 veldig fin artikkel men jeg fikk veldig mye kunder fra høyinntekts grupper så når jeg googlet kundene mine så sto det mellom 3-30M i årsinntekt
	Det at vi ikke har nettside gjør at kundekonta- kten er mer muntlig, da får jeg høre mer om hvem kunden er			Jeg får god kontakt med kundene underveis i prosessen, vi snakker sammen om mye også andre ting enn skiene		ski er et produkt som er veldig sårbar for sesongsving- ninger og det er tradisjonelt veldig dyrt å lage for du må ha veldig mange varianter for å treffe alle kunder. Der står jeg veldig sterk når jeg lager custom ski tilpasser til hver kunde		

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

				Jeg vil at kundene skal bruke skiene jeg lager, derfor sier jeg alltid at jeg gjerne reparerer skiene hvis de skulle være så uheldige å kjøre på en stein		jeg mener at den eneste viktige er å lage bra ting og da selger det seg selv, driver med produkt utvikling hele tiden.		
				Jeg har hatt mange gjentakende kunder, mange har to tre skipar. Noen har sagt at det er fordi de får være med på prosessen med skilagingen. De føler de har vært med å lage skien				
				Ofte får jeg forespørsel om grafikken på skiene kan være noe jeg ikke synes at høres ut som kommer til å bli fint. Men jeg prøver alltid da det er det kunden vil ha, og ofte blir jeg selv positivt overrasket over resultatet				
Case B	Markedsorientering	Internt fokusområde	Markedsentré	Kundeservice	Kundese- gment	Tilbudet	Organisasjon	Annet
	Gul: 3	Grønn: 4	Grønn: 4		Rød: 2	Rød: 2		

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

<p>så hadde vi jo det nettverket rundt omkring i verden som gjorde at vi veldig fort fikk flytta produktene ut av norge og sånn som de første årene så er så var jo kanskje hjemmemar kedet bare noen få prosent av salget vårt</p>	<p>valgt vi har plukket butikker selv da overalt, ingen butikker vi har aldri bare sagt ja til en butikk vi har alltid sjekket opp finni ut hva slags butikk det er hvem som jobber der hva salgs kunder de har hvordan de tenker å selge produkt (kommunikasjon)</p>	<p>vi var jo veldig klar veldig tidlig på at de teknologien e vi begynte å bruke og tanken vi bygde hjelm på var ganske anderledes en det som var industristandard da, og fortsatt er det bare vi som på mange måter bygger hjelmer på den måten</p>			<p>vi var jo veldig beviste på hvilke kunder vi skulle rette oss mot og det var jo den kvalitetsbeste typ high end konsumerna da men samtidig så viste vi jo også at enstor del av den kjøpegruppen er jo kanskje ikke den som er mest kjøpesterk</p>	<p>Om vi ser på hjelmer eller klær så er det som vi mener er viktigst er at vi gir en uovertruffen funksjonalitet</p>		
<p>viktigste for oss var jo å bruke grasrota for det den var verdt de første årene og det gjør vi jo fortsatt på at alt kommunikasjon og sånn helst skal komme nedenfra og ut da istedet for at vi skal hamre inn et budskap gjennom media for eksempel så er det mye viktigere for oss at du snakker med din kompis</p>	<p>vi har alltid solgt rett til butikk og heller valgt å ha agenter i de forskjellige landene som er bare en mellommann mellom oss og butikk men at vi har kommunikasjon direkte med butikk og sender varer rett til butikken(kommunikasjon)</p>	<p>vi viste jo at hvis vi skulle lykkes så måtte vi signaliserer allerede på prisen at dette her var det var noe annet en det som var på markedet fra før. så vi valgte jo bevist å prissette å legge prisene høyt</p>			<p>crossover brukere som en elvepadler er jo veldig veldig mange av de står jo på ski også så den synergi effekten der var jo veldig bra og veldig viktig å utnytte også da.</p>	<p>Kombinasjonen av av veldig kompromissløs design og produkt er jo det vi mener er absolutt det viktigste og det er jo der vi har vært best også</p>		

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

<p>Alle fire på oppstartsteamet har kjørt ski og kajakk og bygget hjelmer og laget klær til eget formål hele livet, så det var mange i det miljøet som kjente til oss og etterspurte hjelmene våre lenge før vi hadde funnet ut at vi ville lage butikk</p>	<p>vi måtte tilføre noe spesielt på produktet for at det skulle godkjennes og men samtidig så er det veldig lett å selge ett produkt når du forklarer egenskapen e til det også når du da ser hvordan det ser ut og fungerer og hvordan det oppleves i bruk da så var det lette salg så lenge du kan forklare og kan vise hva det er du selger og det var jo nettopp derfor det var så viktig for oss å nettopp å ha forhandlere som også kunne formidle det samme budskapet da</p>	<p>Vi skjønte jo også heldigvis tidlig nok at forhandlere med på de strategisk riktige stedene er den viktigste måten å komme i gang på</p>						
---	---	---	--	--	--	--	--	--

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

		det som er veldig viktig i den bransjen vi er i er å kunne ha ne story å fortelle, hvorfor har vi laget dette, hvorfor har produktet blitt til? og det er det jo veldig mange av konkurrentene våre som absolutt ikke har noe forhold til da som vi mener er en av våre tunge styrker er jo akkurat det at det finnes en genuin og ikke minst en sann historie bak at det ikke kun er en historie som bare er diktet opp	så hadde vi jo det nettvirket rundt omkring i verden som gjorde at vi veldig fort fikk flytta produktene ut av norge og sånn som de første årene så er så var jo kanskje hjemmemarkedet bare noen få prosent av salget vårt					
Case C	Markedsorientering	Internt fokusområde	Markedsentré	Kundeservice	Kundeselement	Tilbudet	Organisasjon	Annet
		Grønn: 5	Gul: 3			Rød: 2	Rød: 2	
		Ja det var i utgangspunktet det fra ett kjernebehov i bergen har alltid lurt på hvorfor det ikke finnes noe som ser bra i tillegg til å funke enkelt og greit, hvorfor må alt se så utrolig sports og	så der er vi veldig bevisst på at det ikke kan gå på bekostning av det visuelle det å gjøre et plagg funksjonelt. Så vi måtte vente og lete til vi fant det riktige materiale som kunne			det som er vårt konkurranse fortrinn er at vi er ett regnprodukt punktum, nisje produkt på den siden	Denne organisasjonen ble bygget med tanke på å få tak i de beste. Så nå er vi denne treenigheten ; jeg som driver det og jobber med design sammen med XX som da har	

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

		fritidsmessig ut for det ender jo da bare opp med at man foretrekker andre ting når man skal på jobb eller på byn	levere både visuelt og kvalitet				skredderhåndtverket også har vi visuell profil	
		vet ikke om vi kan kalle det en ressurs, men kilde til konkurranse fortrinn i hvert fall. Det at vi er fra Europas mest regnfylte by	Da jeg og designern gikk sammen ble vi enige om å fokusere på å lage et nytt produkt så det vi var opptatt av var å finne de absolutt produsentene og levereandørerne også designe ett plagg sånn som vi faktisk ønsket det. For å så se hvor og når det endte			et er jo selvfølgelig en høy pris, men den som kjøper vet at det er god kvalitet (her betyr kvalitet et teknisk godt produkt, "tørrere enn Norrøna), og de vet at det er veldig anvendelig. Denne kombinasjonen rettferdiggjør den høye prisen	Det var to ting som var viktig for at vi skulle lykkes og det var design, både på klærne og på generell visuell profil. Og det andre var kvalitet. Derfor er denne organisasjonen bygget for å være best på dette	
		Vi selger mest gjennom nøyte utvalgte butikker, men litt i større departments stores. Men det er da veldig viktig at vi er i disse andre, små som virkelig kan kommunisere merkets sjel og få	Vi har bevisst valgt japanesere som leverandører. Japan er et land som er foregående på mote og tekstilutvikling, dette har stor betydning for å få inngang på det internasjonale markedet					

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

		frem alle kvaliteterne						
		kompliser i forhold til hva du klarer å kommunisere til kunden. for veldig mange tenker automatisk når vi har høy pris og nettsiden ser elegant ut og bra ut så ønsker man å kommunisere at man er et toppmerke og det gjør jo vi også men det går i denne kvalitetsbiten i forhold til dette visuelle forranking men om vi likevel klarer å kommunisere at prisen er høy bare fordi kvaliteten er høy det er jo vår utfordring						

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

		vi er veldig bevisst på merkevaren og hvilke signaler vi sender ut, det viser seg jo gjennom nettsiden og hvordan plakater og sånn vi lager og plaggene ser ut vi har klart å ha en ganske klar rød tråd på det akkurat da hva vi ønsker å være						
Case D	Markedsorientering	Internt fokusområde	Markedsentré	Kundeservice	Kundeselement	Tilbudet	Organisasjon	Annet
		Rød: 2	Grønn: 4	Rød: 2		Rød: 2	Gul: 3	
		det er veldig vesentlige for oss fordi alle ansatte skal kunne selskapets mål og verdier opp og ned og i mente skal kunne de i søvne, det skal ha de på seg til enhver tid vi har lavet et lite hefte en liten blå bok som alle går med der står våre mål og verdier og hva vi står for både som selskap som leverandør, av tjenester og ikke minst som arbeidsgiver	Det ble startet med utgangspunkt i et konsept vi hadde vært medlem av i utlandet, da vi kom hjem derfra og så at noe sånt fantes ikke i Norge	mer kjøpevillig hvis du kommer til et sted der du syntes det er så hyggelig at du kjøper en kaffe og setter deg ned og prater med andre. og alle de koppene med kaffe blir det etterhvert penger av		det er veldig vesentlige for oss fordi alle ansatte skal kunne selskapets mål og verdier opp og ned og i mente skal kunne de i søvne, det skal ha de på seg til enhver tid vi har lavet et lite hefte en liten blå bok som alle går med der står våre mål og verdier og hva vi står for både som selskap som leverandør, av tjenester og ikke minst som arbeidsgiver	Min kone er investor og gründer og jeg tok over det daglige ansvaret for fem år siden, det er viktig for oss å holde dette som en familiebedrift	

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

		<p>et har på mange måter blitt merkevaren til artesia at vi er i det segmentet vi er og det skal vi opprettholde jeg er veldig opptatt av å bygge merkevare</p>	<p>bygget opp i tråd med det snøhetta hadde designet det å velge snøhetta var litt strategisk også for vi viste at de hadde fått et godt navn det hadde akkurat fått anbud eller var i gang med oppraen, de hadde hatt biblioteket i alexandria de hadde det var veldig på vei oppover</p>	<p>de kjenner etterhvert alle PTene og terapautene og blir fortrolig med de og fordi de blir så godt kjent med de så vil de også bruke de mer etterhvert. så det er loyalitet, du bygger på en måte loyalitet siden vi er en liten klubb.</p>		<p>Konseptet var at vi ønsket å danne en klubb og ikke et treningssenter, det har vært viktig hele veien</p>	<p>PTene våre er stort sett fysioterapeuter og må ha erfaring fra utlandet, dette gjør at vårt senter har høyere kvalitet på tjenestene enn konkurrentene</p>	
			<p>Vi har sett i retrospekt at timingen ikke var så veldig god, året før hadde vært et dårlig økonomisk år for Norge og folk var restriktive på å inngå nye medlemskap</p>				<p>Det at senteret har få medlemmer gjør at vi etterhvert kjenner igjen medlemmen eller de ansatte skal kjenne deg igjen og si navnet ditt</p>	
			<p>det vi erfarte var at dette konseptet var relativt sært i den forstand at folk var vant til at folk skulle betale for å være med på golfklubber og sånt men ikke på treningsanlegg</p>					
Case E	Markedsorientering	Internt fokusområde	Markedsentré	Kundeservice	Kundeselement	Tilbudet	Organisasjon	Annet

Premium pris og oppstartsbedrifter
Vassmoen & Kannelønning 2012

	Gul: 3	Grønn: 5		Rød: 2		Rød: 2			
	nettverket er på en måte ting du skaffer deg ved å være aktiv i markedet med aktører da, har jobbet litt som konsulent og har alltid prøvd å ha alle dører åpne da	Det som skiller oss mest er at vi har en veldig nærhet til produktet fra det på en måte er produsert hos produsenten til det havner i koppen hos kunden da og vi har på en måte kontroll på alle de leddene hele veien	Jeg hadde et navn i bransjen og et et navn i bransjen og et navn for enkelte forbrukere allerede så det gjorde det lettere	fokus på service og synes det egentlig er viktigere en produkter for produkter vet vi at vi klarer å levere		så jeg tror egentlig det er totalopplevelsen smak og service å atmosfære som gjør at folk kommer igjen	jeg har jo jobbet med kaffe i tretten år da og hadde på en måte ihvertfall for enkelte et navn i bransjen og et navn for enkelte forbrukere allerede så, så det var kanskje litt lettere for meg å gjøre det en hvis man hadde starta helt på scratch da		
	Også ved at vi holder mye kursing for kunder blir vi bedre kjent med dem og kommer nærmere og det blir lettere å høre både hva de synes om oss og markedet generellt	så har jeg vært flink til å holde navnet ved like da ved å være aktiv på nett og blogge og slike ting og nettverket er på en måte ting du skaffer deg ved å være aktiv i markedet med aktører da, har jobbet litt som konsulent og har alltid prøvd å ha alle dører åpne da		viktig for oss at alle kan svare på spørsmål så vi ansetter ikke nye folk men folk som har erfaring fra bransjen og prøver å levere med både kunnskap og service og produkt da.		Hovedfokus et vårt er egentlig å skaffe de beste råvarene i verden og brenne de på en best mulig måte og tilby de på en best mulig måte da.			
	Den tette kontakten med leverandører og den stadige utbyttingen av leverandører gjør også	vi prøver på en måte å være flinkere på oppfølging av kundene og kursing å at det smaker godt hos dem da							

Premium pris og oppstartsbedrifter

Vassmoen & Kannelønning 2012

	at vi er oppdatert på markedet på kaffebønder							
		så bruker jeg på en måte tittelen aktivt da, men jeg prøver heller å bli kjent for det vi driver med en for det som skjedde for åtte år siden.						
		vi har troféene på øverst hylle og særlig japanerne når de kommer langveis fra syntes det er stas når de ser det.						

