

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
BE323E

Navn / kandidatnr.:  
Morten Værnes / 86 og Tone Uthaug / 32

---

Et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig  
distribusjonssystem for småskala lokalmat

---

Dato: 13.05.2019

Totalt antall sider: 83

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to provide a solution to the research problem a future-oriented, efficient and overarching distribution system of small-scale local food.

By employing business modelling as a strategic tool to describe, comprehend and partially foresee ways to sell and distribute small-scale local food, we intend to demonstrate how a wide perspective of distribution, a service-oriented marketing strategy (which includes aware and selective channel strategies and customer relationships), new technology and innovation can be used as strategic tools to support new business models and contribute to efficient and overarching sales and distribution of small-scale local food - and more value to consumers. The study also propounds business modelling as a tool to adjust the enterprises' core partners, channels and customer relationships in a more expert way in order to support the delivery of value proposition to customer segments.

We examined data consisting mainly of 15 transcribed semi-structured in-depth interviews with leading representatives of production, sales and distribution of small-scale local food to describe customer relationships, channels and partnerships in emerging business models. The study validates the fact that the branch and the concepts are complex. Small and big enterprises have different objectives, they deliver distinct value to customers who have distinct preferences. There are different degrees of strategic awareness and knowledge about sales and distribution specially among the producers in the businesses. The study contributes with new insight in how sales and distribution of small-scale local food enterprises can supply complementary resources through associations and network.

**KEYWORDS:** small-scale, local food, distribution

## **Sammendrag**

Formålet med masteroppgaven er å komme frem til en løsning på problemstillingen et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem for småskala lokalmat.

Det er gjennomført en case-studie av konteksten salg og distribusjon av denne kategorien matprodukter i Trøndelag. I hovedsak består data av 15 transkriberte semistrukturerte dybdeintervjuer med ledende representanter for produksjon, salg og distribusjon i denne bransjen.

Studien tar for seg hva som kjennetegner kunderelasjonene, kanalene og partnerskapene i fremvoksende forretningsmodeller for salg og distribusjon av småskala lokalmat, og hvordan disse faktorene kan utnyttes strategisk for å gjøre dette mer effektivt og helhetlig. Videre går den inn på hvordan nettverk kan tilrettelegge for mer effektivt og helhetlig salg og distribusjon av småskala lokalmat sammenlignet med den tradisjonelle verdikjeden - og hvordan ny teknologi og innovasjon kan utnyttes som strategiske verktøy for å støtte opp under de nye forretningsmodellene.

Studien bekrefter tidligere forskning om at bransjen og begrepene er komplekse, at små og store virksomheter innen småskala lokalmat har ulike mål, og at de gjennom kanalene også leverer ulik verdi til kunder, som har forskjellige preferanser. Den bekrefter også at det er ulik grad av strategisk bevissthet i virksomhetene, og at kunnskap om salg og distribusjon særlig blant produsentene synes å være noe begrenset. Studien foreslår forretningsmodellering som verktøy for bedre å tilpasse virksomhetenes kjernepartnere, kanaler og kunderelasjoner slik at de støtter opp om leveringen av verdiforslag, både til ulike kundesegmenter og tilpasset mer generelle trender for hva matkunder generelt oppfatter er av høy verdi.

Studien bidrar med noe ny innsikt i hvordan virksomheter både i salget og distribusjonen av småskala lokalmat, gjennom allianser og nettverk, kan få tilført komplementære ressurser, i en bransje hvor aktørene gjerne er små og har begrensede ressurser. Den viser videre hvordan et vidt perspektiv på distribusjon og en tjenesteorientert markedsstrategi, som inkluderer blant annet bevisste og selektive kanalstrategier og kunderelasjoner, kan bidra til effektivt og helhetlig salg og distribusjon av småskala lokalmat - og merverdi for konsumenter.

## Forord

Dette er en masteroppgave ved Nord universitet, og for øvrig har vi ingen annen oppdragsgiver. Oppgaven skal først og fremst belyse teoretiske problem, men den skal også være av det matnyttige slaget – i bokstavelig forstand.

Vi tar utgangspunkt i salg og distribusjon av småskala lokalmat fra produsenter, med utgangspunkt i virksomheter med tilhold i Trøndelag.

Gruppas valg av tema og problemstilling har blitt til gjennom en dialog, hvor vi i utgangspunktet startet med litt ulike innfallsvinkler, men som det var mulig å forene gjennom kompromisser og ved at vi begge har justert fokus noe.

Hennes interesse for matproduksjon og konsum startet med at hun ikke er fornøyd som forbruker når hun handler i dagligvarebutikken. Hun ønsker å kjøpe trygg, sunn og helst økologisk mat, gjerne direkte fra bonden. Hun har prøvd både middagskasser, grønnsakskasser, og frokostlevering direkte på døra. I tillegg til å handle i ulike nettbutikker og direkte fra bonden. Hun føler at hun må bruke mye tid på å handle den maten hun vil ha, og savner en helhetlig løsning som kan gjøre det enklere for henne.

Hans interesse for innovasjoner i vår kontekst startet med en interesse for ledelse og strategi, og da særlig for informasjonsdeling, kommunikasjon og læring i virksomheter gjennom bruk av ny teknologi. Han har en oppfatning av at «det digitale skiftet» påvirker hva som vil være effektive strategier og god ledelse i fremtiden og er nysgjerrig på hvordan virksomheter best kan tilpasse seg disse endringene.

Nå ved veis ende av prosjektet ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Frode Solberg for inspirasjon, god veiledning og støtte. Vi takker også våre informanter, som var villige til å delta i intervju og dermed gjorde denne studien mulig. Deres velvillighet til å dele sine erfaringer, synspunkter og kompetanse med oss, var gull verdt.

Trondheim, mai 2019

-----  
Tone Uthaug

-----  
Morten Værnes

## Figuroversikt

FIGUR 1 «TILSIKTEDE OG FREMVOKSENDE STRATEGIPROSESSER» (HENTET FRA MINTZBERG, 2007, S. 6).....	11
FIGUR 2 «RETROVASJON» (ETTER WEDUM & HAUGE, 2017, S. 59) .....	12
FIGUR 3 FORRETNINGSMODELL, MED VÅR STUDIES HOVEDFOKUS I LILLA (ETTER OSTERWALDER ET AL., 2014, S. 15-17).....	14
FIGUR 4 «VERDIKJEDELINGDE» (HENTET FRA SUPPHELLEN ET AL., 2014, S. 498) .....	23
FIGUR 5 «FORSKNINGSFOKUS I LOGIMAT» (ETTER THOMASSEN ET AL., 2014, S. 5).....	24
FIGUR: 6 VÅR FORSKNINGSMODELL .....	28
FIGUR 7 FORENKLET FREMSTILLING AV KANALERS VERDISKAPNING OG VERDIKJEDELINGDER. BASERT PÅ FIGUR 4. ....	76

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Sammendrag.....	ii
Forord .....	iii
Figuroversikt .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Aktualisering .....	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	5
1.4 Definisjoner av begreper .....	6
2. Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Strategi .....	10
2.2 Innovasjon .....	11
2.3 Forretningsmodeller .....	13
3. Metode.....	27
3.1 Forskningsdesign og -modell .....	27
3.2 Utvalg .....	29
3.3 Datainnsamling og datainnsamlingsprosessen .....	31
3.4 Analyse.....	33
3.5 Ethiske og praktiske aspekter .....	38
4. Empiri - Presentasjon av data og resultater .....	39
4.1 Kort introduksjon om informantkategoriene/kanalene .....	39
4.2 Funn knyttet til problemstillingen .....	41
4.3 Funn knyttet til forskningsspørsmålene .....	47
5. Analyse – Diskusjon.....	65
5.1 Diskusjon knyttet til begrepene i problemstillingen .....	65
5.2 Diskusjon knyttet til forskningsspørsmålene .....	67
6. Oppsummering .....	81
6.1 Anbefaling.....	82
6.2 Forslag til videre forskning .....	83
Litteraturliste .....	84
Vedlegg 1: Intervjuer, intervjuobjekter og virksomheter .....	A
Vedlegg 2: Intervjuguide 1 .....	B
Vedlegg 3: Intervjuguide 2.....	E
Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter .....	G
Vedlegg 5: Noder sortert i nodeklynger .....	K
Vedlegg 6: Ordsky over alle intervjuene i studien .....	L

## **1. Innledning**

*Et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem for småskala lokalmat.*

### **1.1 Bakgrunn**

Matvarehandel og -konsum er i sterk endring, og nettbutikker er i stor fremmarsj. I 2016 økte netthandel av mat med 40 prosent (Tobiassen, 2017). I dagligvarehandelen var ifølge Wedum og Hauge (2017, s. 54) omsetningen av norsk lokalmat i 2016 på 4,8 milliarder norske kroner, og omsetningen økte 2,5 ganger raskere enn for andre dagligvarer. Utenom dette har man også salg av lokalmat via andre kanaler som matmarkeder, HORECA (hotell, restaurant, catering) med flere. I Norge har tilrettelegging for mer lokalprodusert mat og etterspørsel etter lokalmat gått i takt. Statistikk fra 2018 viser at denne trenden fortsetter (Matmerk, 2019).

Samtidig er det en pågående debatt i media om matvarekjedenes makt. Dagens verdikjede har en maktfordeling som favoriserer de store dagligvarekjedene fremfor produsent og konsument. Nesten all handel kontrolleres i dag hovedsakelig av noen få store kjeder. Disse har i de senere årene skaffet seg mer makt ved forpliktende samarbeid og oppkjøp av andre ledd i verdikjeden (*Verdikjeden for mat*). Matmarkedet er preget av liten konkurranse da det per i dag er fire store kjeder som har over 90% av markedsandelen. Det understrekes et behov for en ny lov innen god handelsskikk for å regulere markedet (Platou, Kumano-Ensby, Nordahl & Omvik, 2015). Regjeringen utarbeidet et forslag til ny lov allerede i 2013, men det er ennå ikke vedtatt. Forslaget er nå sendt på ny høring med frist for vedtak 5 juni 2019. Selve innføringen av en ny lov er ikke planlagt før i 2020 (Tvilde, 2019). EU har også lansert et forslag om lov for god handelsskikk for å sikre en mer rettferdig konkurranse (Sæther, 2018).

#### ***Den dominante logikken***

Innen mat- og landbruksfeltet får vi inntrykk av at tradisjonell verdikjede-tenkning har vært *den dominante logikken* helt siden handelen av mat først ble organisert gjennom samvirkeorganisasjoner, grossister og dagligvarekjeder i Norge.

Den dominante logikken forstås som et handlingsmønster som er avhengig av den kognitive orienteringen. Man handler etter et mentalt kart som er utviklet gjennom opplevde og grunnleggende erfaringer som kan beskrives som “mitt handlingsmønster er bygget på erfaringer jeg har gjort meg over tid” (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 322).

Mediedekningen av matsalg til norske konsumenter signaliserer at lavest mulig pris er av stor betydning. «Lavpriskjedene drar fra i dagligvarekrigen – nedtur for Meny og Coop», var tittelen i et oppslag i Nettavisen 11. juli 2018 (Ripegutu, 2018), hvor Odd Gisholt uttalte at de to sistnevnte dagligvarekjedene har jobbet fortjenestefullt for å øke utvalget og forbedre service, men at dette ikke er noe kundene setter nok pris på. Inntrykket av den sterke betydningen av lav pris forsterkes også av den betalte massekommunikasjonen og reklamen i media, hvor avsendere ofte er dagligvarekjeder og andre større aktører i matbransjen. Prisene på matvarer kan synes å ha høy prioritet også hos norske myndigheter. Aftenposten omtalte 16. august 2017 (Marita E. Valvik, 2017) at Forbrukerrådet samme dag hadde lansert en prissammenligningsapp for dagligvarer, hvor lokalmat-satsinger blant andre ikke var omfattet. Sjef for Matmerk, adm.dir. Nina Sundqvist, ble sitert på at hun syntes dette var trist for forbrukerne, og hun påpekte at Forbrukerrådet utelukkende vektla pris og ikke alle de andre delene hun mente forbrukere er opptatt av, som mangfold, kvalitet, smak, økologi og matens reisevei. En artikkel i Adresseavisen 11. mars 2019 (Marita E. Valvik, 2019) omtalte at Næringsdepartementet skal ha lagt press på Konkurransetilsynet om å granske åtte dominerende leverandørers priser til tre dagligvarekjeder. Næringsminister Torbjørn Røe Isaksen ble sitert på at han mente innkjøpsprisene har stor betydning for lønnsomheten for og konkurransen mellom dagligvarekjedene.

### ***Utviklingstrekk***

Både i vitenskapelig litteratur og i populære media beskrives noen tydelige endringer i handelen av mat - og dessuten noen trender for hva konsumenter av mat verdsetter eller vil verdsette høyere.

I januar 2019 startet prosjektet «Matindustri 4.0», hvor deltakere er Sjømat Norge, NHO Mat og Drikke samt Norsk Næring- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund. Prosjektet har fått offentlig støtte (Kompetanseforum Østfold), og det legges vekt på at bransjen på tvers kan møtes, lære og finne digitale arenaer for samhandling. Målet er å sette virksomheter bedre i stand til å møte kompetanseutfordringer som er voksende i bransjen, knyttet til for eksempel automatisering og digitalisering (NHO Mat og Drikke, 2018).

Et begrep som har vokst frem den senere tiden, er den servicedominante logikken, og denne innebærer ifølge Wedum og Hauge (2017) at bedrifter må forstå sin virksomhet ut ifra hvilke verdier de skaper hos kunden fremfor hvilke fysiske varer de tilbyr. Innenfor denne logikken blir kunden sett på som en aktiv deltaker som er med og samskaper tjenesten og dermed også



verdien av tjenesten. Det er dermed tjenesten og ikke den fysiske varen som er i fokus for hva som gir verdi for kunden. I og med at det er kunden som opplever verdien, vil han også definere rammene for kontekst og bruk. Hvis bedriften endrer sitt syn på det den tilbyr, kan dette ha betydning for hvorvidt den lykkes med innovasjon av verdiforslaget. «Tjenesteinnovasjon i den servicedominante logikken kan ses på som utvikling av nye eller videreutvikling av eksisterende verdiforslag i fellesskap med kunder og andre interessenter» (Wedum & Hauge, 2017).

Samfunnsøkonomer som Klaus Schwab, grunnlegger og styreformann i World Economic Forum, mener vi er på vei inn i en fjerde industriell revolusjon, og at denne fundamentalt vil endre hvordan vi bor, arbeider og forholder oss til hverandre (Schwab, referert i Saebi, 2016).

Utviklingstrekk som trendforskere fremhever om hva «fremtidens matkunder» vil verdsette, og som leverandører av mat til konsumenter i så fall bør tilpasse seg for å lykkes, vil vi komme nærmere inn på i vår teori. Innledningsvis nøyer vi oss med å peke på at disse trendene ikke først og fremst handler om lavest mulig pris på matvarer - men snarere avkastning på tiden forbundet med mat, å få delta i tjenesteproduksjon knyttet til mat samt at maten og distribusjonen av den er bærekraftig.

Trendene bærer preg av at det ikke bare er i produksjonen av matvarer det ligger et potensial for verdiøkninger sett fra konsumentenes ståsted. Trendbildet tyder derimot på at det kan ligge minst like betydelige muligheter i tjenesteelementene forbundet med produksjonen, salget og distribusjonen av maten. Sintef har i prosjektet MatID jobbet med å oppnå transparens i verdikjeden for mat. Prosjektet ser på hvordan informasjon og IKT (RFID, strekkoder, etc.) kan utnyttes til mer effektiv logistikk og organisering av verdikjeden for mat og hvordan deling av informasjon kan bidra til nye prosesser og tjenester (*MatID*).

Vi ønsker å undersøke om - og i så fall hvordan - ulike forretningsmodeller innen produksjon, salg, distribusjon og kommunikasjon av mat fra landbruket i Trøndelag, forholder seg trendene innen hva som anses som kundeverdier.

## **1.2 Aktualisering**

Basert på de aktuelle samfunnstrendene nevnt innledningsvis, antar vi at den tradisjonelle dagligvarehandelen ikke er en fremtidsrettet forretningsmodell og verdikonfigurasjon. Det er for lang avstand mellom produsent og konsument, noe som svekker informasjonen og tilbakemeldinger mellom produsent og konsument. Tjenesteelementer som kunnskapsdeling og

konsumentens mulighet til å påvirke utvalget og produksjon er lite fremtredende i dagens verdikjede. Samtidig har forretningsmodellen hatt begrenset grad av innovasjon når det gjelder kanaler og relasjoner. Forretningsmodellen baserer seg på transaksjoner fremfor relasjoner.

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VPS-mat) og Nettverksprogrammet ble evaluert av Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) i 2009 (Kjuus, Utgård, Pettersen, Svennerud & Eriksen, 2009). Året etter hadde VSP-mat eksistert i ti år som ett av virkemidlene over jordbruksavtalen. VSP-mat var rettet mot hele verdikjeden for mat, og på å gjennom produktutvikling styrke konkurransevnen for norsk matproduksjon. I evalueringen ble det pekt på følgende endringsmuligheter:

- At en større andel av midlene kunne tilføres prosjekter med primærprodusent som mottaker eller samarbeidspartner.
- Øke vektleggingen av pris- og verdieffekter, og fortsatt vektlegging av hel leveringskjede gjennom krav til nettverk og samarbeid.
- Å legge mindre vekt på sysselsetting, økt vekt på kostnadsreduksjon der denne tilfører næringen ny teknologi eller nye samhandlingsformer.

«Rene volumøkninger i et marked med begrenset samlet etterspørsel vil kunne gå på bekostning av andre produsenter» (Kjuus et al., 2009, s. 2). Evalueringen konkluderte også med at det var lønnsomhetseffekter i virksomhetene som mottok støtte fra programmene, og særlig for bøndene. Imidlertid ble det påpekt at det har betydning om virkemiddelet bidrar til økte produktverdier, volumer eller reduserte kostnader.

En kartlegging som Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) i 2010 gjorde av slakte-stoppen i reindriftsnæringen i Finnmark i forutgående sesong, viser til at de fleste bedriftene knyttet til problemstillingen ønsket å satse på økt lokalt salg sammenlignet med nasjonalt og internasjonalt, og at nærhet til kundene ble fremholdt som viktig for å kommunisere kvalitet ved produktene og for å vedlikeholde kontakter (Steine, Nordskog & Kjuus, 2010).

Produsentsammenslutninger som Rørosmat fremheves i Steine et al. (2010, s. 10) som særlig effektive når det gjelder å lykkes i forholdet til profesjonelle aktører som samvirkeorganisasjoner og dagligvarehandelen. Kartleggingen viste videre til at slike sammenslutninger er krevende å etablere og få til å fungere, blant annet fordi bedriftene retter seg inn mot helt ulike markeder, og fordi det skal helt andre kompetansebehov og ressurser til

for å lykkes med eksempelvis salg og servering fra egen gård, enn for å lykkes overfor det nasjonale dagligvaremarkedet.

### ***1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Formålet med denne oppgaven er å løse vår problemstilling, som ble introdusert innledningsvis som: «*Et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem for småskala lokalmat*».

Trendforskningen tyder på at viktige verdier for fremtidsrettede løsninger kan være mer effektivt nettverk og kanaler med mer gjennomsiktighet, sterkere relasjoner og bedre kommunikasjon, åpne innovasjoner med sterkere tjenesteelement og bærekraft samt økt deling.

Fagområder som blir berørt av problemstillingen, er i hovedsak strategi og forretningsutvikling.

Forretningsmodeller brukes som verktøy og innfallsvinkel til dette. For å avgrense oppgaven, retter vi et særlig fokus på kunderelasjoner, kanaler og partnerskap, verdiskapning i nettverk og bruk av ny teknologi. Disse områdene spesifiserer vi gjennom noen forskningsspørsmål og i en gjennomgang av et teoretisk rammeverk.

Forskningsspørsmålene i denne studien handler om strategier for utvikling og vekst i virksomheter med forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat.

Vi ønsker å undersøke hvordan man kan redusere antall ledd i den tradisjonelle verdikjeden fra råvare til kunde, og hvordan tilrettelegge for at kunden kan kommunisere mer direkte med bonden. Vi vil se på om man gjennom samarbeid og nettverk kan forbedre logistikken og sørge for distribusjon mer direkte fra produsent til konsument. Videre vil vi se på digitalisering og teknologi som verktøy for å skape nye møteplasser for produsent og konsument, hvor kommunikasjon om, kjøp og salg av mat kan finne sted.

Dette gir oss grunnlag for å se på hvordan nettverk kan tilrettelegge for nye tjenester og økt deltakelse for produsent og konsument, og erstatte eller supplere den tradisjonelle verdikjeden.

#### ***Forskningsspørsmål 1: Kunderelasjoner, kanaler og partnerskap***

Hva kjennetegner kunderelasjonene, kanalene og partnerskapene i de fremvoksende forretningsmodellene for salg og distribusjon av småskala lokalmat, og hvordan kan disse utnyttes strategisk for å gjøre salg og distribusjon mer effektive og helhetlige?

### ***Forskningsspørsmål 2: Nettverk***

På hvilken måte kan nettverk tilrettelegge for mer effektivt og helhetlig salg og distribusjon av småskala lokalmat sammenlignet med den tradisjonelle verdikjeden?

### ***Forskningsspørsmål 3: Ny teknologi og innovasjon***

Hvordan kan ny teknologi og innovasjon utnyttes som strategiske verktøy for å støtte opp under nye forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat?

## **1.4 Definisjoner av begreper**

Å gi en entydig definisjon av begrepene fra problemstillingen, virker ikke realistisk. Både lokalmat og småskala mat er begreper som i eksisterende forskning synes å bli brukt om hverandre - og de tillegges ulik betydning. Dette mangfoldet synliggjøres senere. I denne studien er det lagt til grunn en forståelse av at småskala lokalmat er mat som generelt er bærekraftig fra jord til bord - og hvor kvalitet og tjenestelementer gjerne har større betydning for kundene enn pris og varens fysiske egenskaper, samt at produksjonen ikke er større enn at man har full kontroll på prosessen. Når det gjelder begrepet distribusjon, har vi lagt til grunn en vid forståelse som involverer både virksomheters kanaler for levering og kommunikasjon, kunderelasjoner og partnerskap.

### ***Lokalmat og matspesialiteter***

Matmerk, som årlig presenterer omsetningstall for lokal mat og drikke, definerer sin kategori lokalmat slik: «Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie» (Matmerk, 2017).

I Amilien, Schjøll og Vramo (2008, s. 12-13) presenteres tre ulike forståelser av begrepet «lokalmat»:

- *Lokale matprodukter*, som de knytter enten til råvarer eller foredlede produkter som kommer fra et definert geografisk område i nærheten av *hvor man bor*, også kalt kortreist, eller nær (både geografisk og følelsesmessig) og ofte ansett som miljøvennlig, dyrevennlig og gjerne med «bedre» smak.
- *Lokaliserte matprodukter*, som de mener henviser til råvarer eller foredlede produkter som kommer fra et bestemt geografisk område *som de er kulturelt forankret i*, og som

gjærne tillater en større geografisk distanse til matproduktene, samt at de tilkommer verdier som kultur og tradisjon i tillegg til for den førstnevnte gruppen.

- «*Terroir*»-matprodukter, som de sier kommer fra et fransk-inspirert uttrykk og innebærer en *kombinasjon av naturlige beska enheter, kollektiv kunnskap, kultur og identitet knyttet til et geografisk område*.

Haugum et al. (2013) har valgt å bruke uttrykket «matspesialiteter», definert som produkter som:

er foredlet av hovedsakelig lokale og regionale råvarer fra sjø og land for å få fram produkter med spesiell kvalitet, smak, og identitet, kan knyttes til en bestemt region eller sted, har kvaliteter som kan kommuniseres til forbrukeren gjennom merkeordninger, design eller historie. (Haugum et al., 2013, s. 5)

### ***Småskala mat og stordriftsfordeler***

#### **Småskala mat**

Norad - Direktoratet for utviklingssamarbeid, en fagetat under Utenriksdepartementet (UD), skriver følgende om småskala landbruk i utviklingsland: «Det finnes ingen klar definisjon av småskala landbruk. De som driver produksjon i liten skala, har gjerne arealer på to hektar eller mindre. Gårdene er som regel drevet av familier, som er helt avhengige av det de kan høste» (Norad, 2019).

I rapporten «En levedyktig matframtid», i et avsnitt om miljøutfordringer i norsk landbruk, heter det at antallet norske gårder gikk ned med 75 % mellom år 1959 og 2009, og at det gjennomsnittlige arealet som drives på disse, firedoblet seg i samme periode, til 200 dekar (N rstad & Utviklingsfondet, 2011).

All praksis og erfaring tilsier at det er vanskeligere å drive et allsidig og bærekraftig jordbruk jo større gårdene er. Det er sannsynlig at det ut ifra et hensyn til bærekraftig drift burde vært langt flere gårder i Norge enn det er i dag. (N rstad & Utviklingsfondet, 2011)

EU-prosjektet «Salsa» (Small farms, small food businesses and sustainable food and nutrition security) har kartlagt små gårdsbruk i Europa (Bjørkhaug, 2018). I prosjektrapporten (Guiomar et al., 2018, s. 785) heter det at det ikke finnes noen universelt akseptert definisjon av små gårdsbruk eller av en småbruker. G rdsst rrelse kan bli vurdert etter strukturell størrelse, økonomisk størrelse, buskapsst rrelse, arbeidsstyrke og/eller gårdens markedsdeltakelse, for eksempel r varekj p eller ferdigvaresalg. Kombinasjoner av disse er vanlig, og kriteriene gis

vanligvis terskelverdier. Eksempel på terskelverdi som nevnes for småskala gård innen melkeproduksjon, er 75 kyr og at 80 % av arbeidsstyrken er i familie. En definisjon knyttes til arbeidsstyrke, går ut på at småskala gårdssystemer sysselsetter færre enn 1,5 årsverk knyttet til landbruket (Guiomar et al., 2018).

I rapporten hevdes imidlertid at det mest vanlige kriteriet, er gårdens dyrkingsareal, og det henvises til at EUROSTAT, Food and Agriculture Organization samt mange publikasjoner har definert gårdsbruk som små når de har et dyrkingsareal på under 5 hektar (Guiomar et al., 2018).

### **Stordriftsfordeler**

Ofte knyttes begrepet «stordriftsfordeler» til produksjonen av matvarer, og gjerne til at produksjon i større volum fører til reduserte enhetskostnader og –pris. Aanesland (2012) mener å kunne knytte en samfunnsmessig gevinst i 2010 på 77 milliarder kroner til at jordbruket i Norge fra 1960 til 2010 fikk endret driftsstruktur og ny teknikk som har gitt stordriftsfordeler. Han beskriver strukturendringen blant annet med at jordbruksarealet per driftsenhet økte, at det totale antallet årsverk i jordbruket ble redusert og at den totale jordbruksproduksjonen nesten doblet seg i perioden. Stordriftsfordelene knytter han til at gjennomsnittskostnaden per produktenhet synker når produksjonsmengden øker, ved at de faste kostnadene på et gårdsbruk er gitt. Han viser til at det i andre land også finnes stordriftsulemper, men mener disse ikke er observert i Norge. I følge Aanesland (2012) gir stordriftsfordeler økt lønnsomhet for de bøndene som tar i bruk den nye teknikken, men at det på lengre sikt er konsumentene og/eller skattebetalerne som får billigere jordbruksprodukter.

Manglende stordriftsfordeler i distribusjonen av småskala lokalmat synliggjøres også i Steine et al. (2010), som kartla årsaker til en slakte-stopp i reindriftsnæringen i Finnmark og presenterte tiltak for å unngå lignende situasjoner i fremtiden. Om distribusjonssituasjonen ble det blant annet vist til at det ikke fantes noen felles salgskanal, og til at det generelt innenfor småskala matproduksjon er slik at gode distribusjonsløsninger er en særlig barriere for bedrifter som ønsker å vokse. Kartleggingen viste også at det i liten grad passet dagligvarehandelen å ta imot leveranser fra mindre aktører med små og ustabile volum, og at det var krevende for sistnevnte å få avtaler med dagligvarekjedene. Kartleggingen viste at matspesialiteter var avhengig av spesialbehandling både i distribusjonsleddet og dagligvarebutikken, noe de etablerte distribusjonskanalene i liten grad ga. I storhusholdningsmarkedet møtte reinskjøttet dessuten konkurranse fra hjortekjøtt som var importert, samt fra andre substitutter (Steine et al., 2010).

## *Distribusjon*

Studien LogiMat (Thomassen, Dreyer & Gran, 2014) var basert på casestudier av et utvalgt antall produsenter av matspesialiteter i Midt-Norge, og hvor Sintef kartla produsenter av matspesialiteter, samarbeidspartnerne deres og utfordringer knyttet til logistikk og distribusjon. I denne gis ingen direkte definisjon av begrepet distribusjon, men distribusjon synes å bli betraktet som ett av fire forhold i verdikjeden som kan utvikles for å skape bedre logistikksystemer for matspesialiteter. De tre øvrige forholdene er:

- bedrift og produksjon,
- produkt,
- marked og kunder.

Prosjektet definerer en «vid forståelse» av logistikk som: «Design, koordinering, planlegging og styring og måling av vare- og informasjonsflyten i verdikjeden fra råvare-leverandør til sluttkunde» (Thomassen et al., 2014).

Haugum et al. (2013) henviser til at logistikk ofte likestilles med distribusjon og transport, men at begrepet kan omhandle mer enn transporter mellom bedrifter, eksempelvis produksjon, lager og salg, nemlig også flyten av informasjon, planlegging, organisering og samordning av oppgaver som trengs for å styre vareflyten på en effektiv måte.

## 2. Teoretisk rammeverk

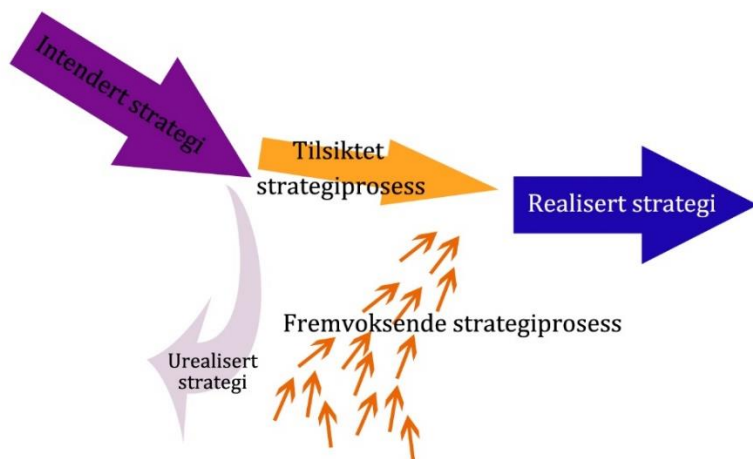
Vi tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som vekselvis skal være med på å belyse og innvirke på de spørsmålene vi stiller. Tidligere forskning bidrar også til å gi oss noen antakelser som ligger til grunn for våre undersøkelser.

Begrep som strategi, innovasjon, forretningsmodeller og kundeorientert verdiskapning i nettverk er sentrale i denne forbindelse. For å ivareta kundeorienteringen har vi valgt å gjengi teori om trender eller utviklingstrekk knyttet til hva kunder generelt oppfatter er av høy verdi.

### 2.1 Strategi

Strategi er et fagfelt innenfor ledelse som handler om å legge en plan eller angrepsmåte for å nå organisasjonens mål, og for å oppnå midlertidige konkurransefortrinn i markedet. I hovedsak handler strategi om å planlegge for fremtiden og man setter seg langsiktige mål med en horisont over flere år. Henry Mintzberg, referert i Erichsen et al. (2015), lanserte de 5 P'er, som beskriver strategi fra fem ulike innfallsvinkler. Strategi som en *Plan* handler om å legge planer, konkretisere og gjennomføre disse, mens strategi som *Pattern* er et resultat av beslutninger som følger mer eller mindre konsistente mønster, og *Positioning* handler om å ta valg i forhold til andre aktører i markedet. Den fjerde P'en er *Perspective* og er mer relatert til holdninger eller perspektivene organisasjonen har eller følger, mens den siste *Ploy* er mer relatert til spillteori og handler om å villedde, og ta uventede valg og retninger. Strategiprosessen i organisasjoner ender ofte opp i et strategidokument med planer, mål og aktiviteter for gjennomføring, men strategi kan også være et resultat av muligheter som dukker opp underveis, da snakker man gjerne om en fremspirende strategi. Hvor vidt organisasjoner lykkes med sine strategier, er ofte avhengig av at de gjennomfører de planene de setter seg og at de griper de mulighetene som dukker opp underveis. En forutsetning for å lykkes handler også om å ha riktig kompetanse og kunnskap, samt at man har nok ressurser for å gjennomføre strategiene (Erichsen et al., 2015, s. 251-285).





Figur 1 «Tilsiktede og fremvoksende strategiprosesser» (Hentet fra Mintzberg, 2007, s. 6)

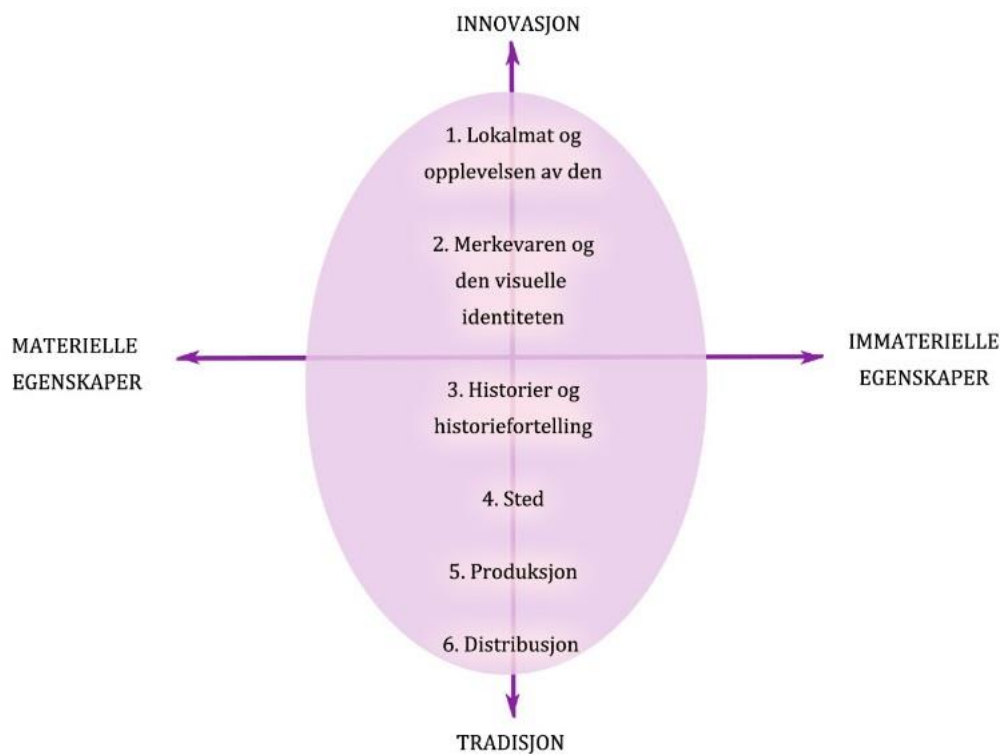
For å relatere fagfeltet strategi til konteksten og problemstillingen i denne oppgaven, som i hovedsak handler om salg og distribusjon av småskala lokalmat, vises til en studie av Thomassen et al. (2014). Den påviste at mange bedrifter i næringen for matspesialiteter er produktorienterte i sin omgang med strategi, at logistikk gjerne ikke er en del av strategiarbeidet og at beslutninger om logistikk og distribusjon gjerne blir tatt ad hoc. Særlig gjaldt dette for bedrifter som leverte små volumer til et lite antall kunder. En utbredt strategi var å selge produktene der man til enhver tid kunne finne kunder. Studien pekte videre på et ønske i mange av bedriftene om selv å ta ansvaret for så mye av verdikjeden som mulig, i tro på at det skulle gi bedre priser og kontroll over hvordan produktene blir vist frem og markedsført. Studien pekte på at en mer systematisk tilnærming til valg av logistikkalternativer, særlig for produsenter som distribuerer sine produkter i varebil etter behov, vil kunne bidra til å sikre et effektivt og helhetlig distribusjonsapparat, også ved distribusjon av små volumer (Thomassen et al., 2014).

## 2.2 Innovasjon

Kravene til endring og omstilling øker generelt i samfunnet, hvor kravene til det å tenke nytt – finne nye løsninger, forsterkes på grunn av endringspresset. Innovasjon er et begrep som betyr å fornye eller lage noe nytt. Det å kunne skape noe nytt, gjøre noe nytt, og det å kunne gjennomføre ideer og sette disse i system, som innovasjon handler om, krever gjerne at man tar noen strategiske valg for å kunne lykkes med innovasjonen, spesielt om man snakker om mer radikale innovasjoner som drastisk endrer systemer og skaper nye spilleregler (Erichsen et al., 2015, s. 311-312).

For å relatere innovasjon til studiens kontekst, vises til Wedum og Hauge (2017), som introduserer begrepet retrovasjon. Dette beskriver de som spennet mellom tradisjon og

innovasjon, hvor innovasjon har sitt utspring fra tradisjon. De presenterer en modell som viser hvordan nye eller forbedrede verdiforslag kan skapes ved å kombinere tradisjon med innovasjon, hvor graden av de ulike materielle og immaterielle egenskaper i verdiforslaget vil være ulike for aktør til aktør.



Figur 2 «Retrovasjon» (Etter Wedum & Hauge, 2017, s. 59)

For de fleste lokalmatprodusenter handler innovasjon og konkurransekraft om å levere noe unikt. Gjennom å sette kunde verdi i fokus vil man forsøke å vise at man leverer noe unikt i stedet for å konkurrere på pris. I artikkelen fremheves seks egenskaper som kjennetegn ved retrovasjon når det gjelder lokalmat. Først og fremst fremheves opplevelsen, historien og stedsidentiteten til lokalmaten, deretter nevnes merkevaren, produksjon og distribusjon av lokalmaten. Retrovasjon blir videre diskutert som en bærekraftig differensieringsstrategi for produsenter av lokalmat, hvor mange av innovasjonene man ser innenfor lokalmat, nettopp handler om å bruke historiske elementer for å skape nye tilbud (Wedum & Hauge, 2017).

Fra innovasjonsteorien vises til Keely (2013), som definerer 10 ulike innovasjoner som han deler inn i 3 hovedområder. *Konfigurering* innebærer innovasjon innen områder som forretningsmodell, nettverk, struktur og prosess. *Tilbudet* innebærer innovasjon innen produkt/tjeneste -ytelse, -konsept og -system. *Erfaring* omhandler innovasjon innen service, kanal, merke og kundeengasjement (Erichsen et al., 2015, s. 313).

Vi antar at samfunnstrender, digitalisering og ny teknologi vil skape nye muligheter også for virksomheter innen salg og distribusjon av småskala lokalmat. I LogiMat-studien konkluderte Thomassen et al. (2014) med at ett av fire områder hvor de burde forskes mer og utvikles bedre løsninger innen logistikk av matspesialiteter, var på fremtidens administrative prosesser. Prosjektet fremholdt blant annet at IKT vil være et viktig verktøy for å effektivisere de administrative prosessene rundt kunde-, ordre- og fakturaprosessen for matspesialiteter.

Med de utfordringene som det er nevnt ovenfor at småskala lokalmatprodusenter står overfor, synes følgende typer innovasjoner særlig relevante: Forretningsmodeller, nettverk, kanaler og kundeinvolvering. Flere av disse er vurdert til å gi større verdiskapning i forhold til investeringer enn en del andre typer innovasjoner (Keely, referert i Erichsen et al., 2015, s. 321).

Dette bekreftes av Reve (2018), som sier at vi har nok innovasjon i de fleste sektorer i Norge, men at næringslivet trenger å oppnå resultater av all den innovasjonen som foregår. Reve mener at fokuset på innovasjoner ofte feil, at det bør endres fra å fokusere på teknologisk innovasjon med bakgrunn i tradisjonell industritenkning, til kundeorientering og tjenesteproduksjon som utgangspunkt for innovasjonen. Reve nevner at forretningsmodellene vil endre seg som et resultat av ny teknologi, og han nevner blant annet digitalisering som en av flere teknologiske bidrag i denne sammenhengen. For å bedrifter og organisasjoner blir det derfor viktig å forstå kundene, godta de krav og endringene som kommer, slik at de kan omstille seg for å kunne levere tjenester til høyere kvalitet og lavere kost (Reve, 2018).

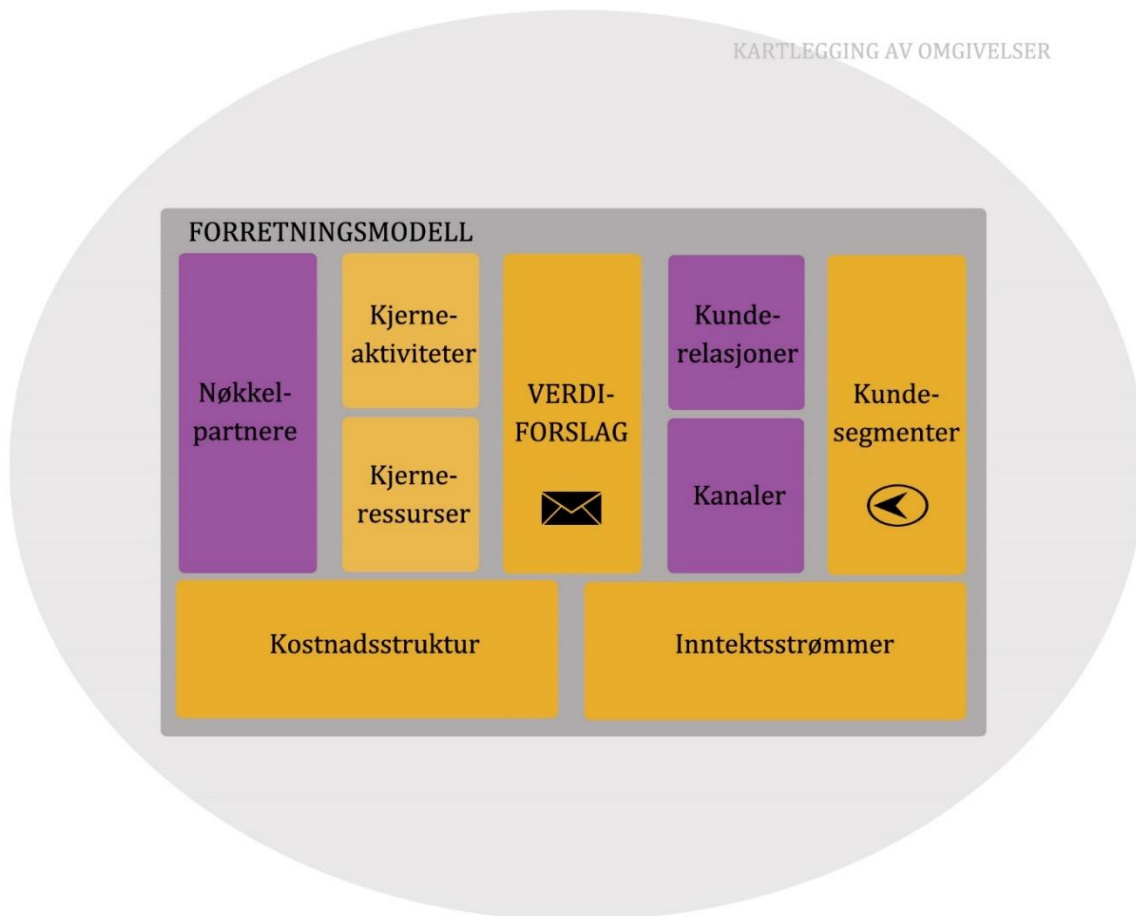
### **2.3 Forretningsmodeller**

En forretningsmodell beskriver hvordan en bedrift utvikler, leverer og fanger opp verdi og verdiskapning, og den knyttes tett opp til realisering av innovasjoner (Erichsen et al., 2015, s. 325, 326). Forretningsmodeller kan benyttes som et strategisk verktøy i en skiftende verden, hvor innovasjoner innenfor forretningsmodeller anses å ha stor innflytelse på bedriftens ytelse (Roos, 2014, s. 423).

Osterwalder og Pigneur's *Business model canvas* er en kjent modell som det synes naturlig å ta utgangspunkt i. Forretningsmodellen deles inn i to hoveddeler, eksterne og interne faktorer.

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith og Papadacos (2014) påpeker at forretningsmodellen handler om verdiskapning i bedrifter, mens at det trengs andre verktøy for å forstå konteksten verdiskapningen skjer i. Selv kaller de sitt verktøy for dette sistnevnte for «The Environment

Map». For å hjelpe til med å skape verdi for kunden, foreslår de et tredje verktøy, som de har kalt «The Value Proposition Canvas».



Figur 3 Forretningsmodell, med vår studies hovedfokus i lilla (Etter Osterwalder et al., 2014, s. 15-17)

Denne studien henter inspirasjon fra forskningen på forretningsmodeller når målet er å beskrive, sammenligne og vurdere kunderelasjonene, kanalene og partnerskapene til virksomheter innen salg av småskala lokalmat fra produsent til forbruker. Det rettes altså et særlig fokus på de delene som i figuren er markert lilla. Kunderelasjoner og kanaler er blant de eksterne faktorene, mens nøkkelpartnere er blant de interne faktorene.

Det erkjennes imidlertid at det gir lite mening å se på disse isolert fra helheten. Verdiforslagene bør så godt som mulig tilpasses kundesegmenter, og strategisk tilknytning til nøkkelpartnere forutsetter bevissthet omkring de kjerneaktiviteter og -ressurser som virksomhetene i studien enten har eller ikke har selv. I det følgende går vi nærmere inn på teori om de fleste av delene i forretningsmodellen.

### ***Kundesegmentene – trender***

Kundesegmenter handler om å vite hvem kunden er og hva kunden vil ha. Dette er kunnskap som ofte er dårlig dokumentert i mange små og mellomstore virksomheter (Erichsen et al., 2015, s. 327). Å prøve å forutsi trender, eller «trend spotting», foreslås av Andreassen, Calabretta og Olsen (2012) som et nyttig verktøy for markedsorienterte ledere og service-innovatører i søket etter hva som representerer verdi for kunder.

I Saebi (2016, s. 34) fremheves at innovative forretningsmodeller er svært viktige for å styrke norske selskaper i konkurranse med andre. I artikkelen presenteres fire fremvoksende trender blant konsumenter, som forfatterne mener krever at bedrifter tilpasser sine forretningsmodeller:

- Delingsøkonomi – Knyttes blant annet til «samarbeidende livsstiler» – at mennesker som har interesser til felles, ønsker å møtes, dele og utveksle immaterielle verdier som tid, rom, ferdigheter og penger.
- Tjenestifisering – Knyttes til at tjenester har tatt over for produksjon som den viktigste drivkraften i økonomiene. Det hevdes at tjenestegjøring tar selskaper nærmere kundene, gir bedre behovsforståelse og kundelojalitet.
- Åpne innovasjoner – Knyttes til målrettet håndtering og deling av kunnskap og at forretningsmodeller bør støtte samarbeidslogikk.
- Bærekraft – Knyttes til at bærekraft må være integrert i bedrifters forretningsmodell, ikke bare et tillegg til en forretningspraksis som ikke er bærekraftig (Saebi, 2016, s. 34-36).

I Andreassen et al. (2012) identifiseres sju dype trender blant forbrukere og hva disse trendene kan bety for tjenesteinnovasjon. Avkastning på tid («Return on Time») er den av disse trendene de mener er særlig relevant uavhengig av segment, når det gjelder å tilføre økt verdi for forbrukere.

#### **Avkastning på tid**

Andreassen et al. (2012) viser til at forbrukerne oppnår avkastning på tiden sin gjennom å kjøpe seg tid, spare tid og bruke tid. De mener imidlertid at «trend spotting» bør kombineres med segmentering for å gi forståelse av forbrukernes behov, og de segmenterer i denne sammenhengen ut fra livssyklus. Andreassen et al. (2012) finner noe forenklet at segmentet «ung, fri og uavhengig» (20-30 år) særlig knytter avkastning på tid til *kvantitet* i tid og sosiale gjøremål. Segmentet «kaos i livet» (30-45 år) mener de særlig knytter verdi til å få *frigjort tid*. For segmentet «fått livet igjen» (50-65 år), som de mener er en voksende gruppe med god

kjøpekraft, utdanning og helse, synes avkastningen på tid gjerne å henge særlig sammen med et ønske om *kvalitet på tid*. «Selv om tidsallokering avhenger av økonomi, sosiale og kulturelle variabler, er målet, så som antall opplevelser per tidsenhet eller den maksimale opplevelsen per tidsenhet, en overordnet faktor og en fellesnevner i segmentene» (Andreassen et al., 2012, s. 48).

I en senere artikkel utvider de samme forfatterne, Andreassen, Lervik-Olsen og Calabretta (2015), de sju trendene til åtte, der den sist tilføyde trenden er «sustainability», som vi oversetter til bærekraftighet.

### **Delingsøkonomi**

«Delingsøkonomi kan forstås som fremveksten av nye forretningsmodeller og private delingsinitiativer som muliggjøres av nye horisontale, teknologibaserte nettverk, og økt individuell deltagelse i sosiale nettsamfunn» (Iversen & Hem, 2016b, s. 50).

Dagens forbrukere har forandret atferdsmønster og det nærmest ubevisst. Både websider, nettbaserte spill, søkemotorer, sosiale medier, internett, e-post, smarttelefoner og digitale kameraer har kommet i løpet av de siste 25 årene (Belk 2013, referert i Iversen & Hem, 2016b).

Den nye delingsatferden er basert på relasjonsbygging, gjensidighet og tillit, og konseptets attraktivitet skyldes i hovedsak at internett og digitale plattformer har lagt til rette for bedre tilgang til kunder, økt kunnskap om kundens atferdsmønster og muligheter for å reklamere for relaterte tilbud (Iversen & Hem, 2016b).

Iversen og Hem (2016b) viser til at dagens forbrukere i økende grad bruker internett som salgs- og distribusjonskanal ved kjøp av produkter. De mener at delingsøkonomi gjør seg tydeligst gjeldende innen bransjer som reiseliv, forpleinings- og matvaresektoren, transport, varehandel, bank, data- og telefonbasert tjenesteyting. Som eksempel nevnes at nettstedet som TripAdvisor bistår reisende med å velge trygt på grunnlag av elektronisk vareprat og vurderinger som reelle brukere av tjenesten har skrevet. Iversen og Hem (2016a) mener at slike nettløsninger gjør at brukerne stiller nye krav til at bedrifters renommé er troverdig og ansvarlig, til å bygge relasjoner og tillit mellom selgere og kunder, mer involvering av brukere og delingsaktører i verdiskapningen samt om at kanalene for markedsaktiviteter er mer interaktive og opplevelsesbaserte (Nysveen og Skard 2015, referert i Iversen & Hem, 2016a).

At internett og digital teknologi øker tilgangen, samtidig med at både ønsket om å dele på ressursene og delingsaktiviteten øker, får følger for konkurransedynamikken i mange markeder.

Dette ved at konkurransearenaene endres og legger til rette for nye nettverksinnovasjoner (Iversen & Hem, 2016b).

### **Åpne innovasjoner**

Åpne innovasjoner knyttes også til prosumpsjon som en viktig trend i tiden. Prosumpsjon kan defineres som «en samarbeidsbasert og kontinuerlig konstruksjon og utvidelse av eksisterende innhold hvor målet er stadig forbedringer» (Roos, 2014, s. 364). En prosument er en kombinasjon av produsent og konsument. Roos et.al knytter fenomenet til utviklingen av internettet. «Web 2.0» er navnet de gir det teknologiske rammeverket som tilrettelegger for dynamisk innhold, hvor ideproduksjon skapes i samarbeid, der alle deltakere er både brukere og produsenter av kunnskap og innhold (Roos, 2014, s. 364).

Vi har vært inne på at konsumenters nærhet til eller involvering i salg og distribusjon av mat fra landbruket er interessant å undersøke i forretningsmodeller. Andelslandbruket er et eksempel på en modell med høy grad av prosumpsjon og deltakelse. Interaktive nettsider og apper er andre eksempler, hvor man legger til rette for deltakelse blant annet i kunnskapsproduksjon om mat.

### **Bærekraft**

Bærekraft er en trend i tiden og en drivkraft for mange produsenter av lokalmat. Bærekraft er et begrep som handler om å oppfylle nåtidens behov og ønsker uten at man ødelegger for de fremtidige mulighetene for å oppnå det samme (Gulbrandsen 2017, referert i Wedum & Hauge, 2017).

I følge Saebi (2016, s. 36) er tema som materialbruk, forbruk av energi og påvirkning på miljøet i økende grad tema i diskusjonene rundt bærekraftige forretningsmetoder. Dette knytter forfatterne til at mange forbrukere har blitt bevisste på hvordan deres forbruksmønstre påvirker samfunnet og miljøet. Det fremheves at virksomheter strategisk bør møte trenden om bærekraft ved å investere i ansvarlige forretningsmetoder, noe de mener vil gi konkurransefortrinn både i form av forbedret omdømme, økt kundetilfredshet og reduserte kostnader.

### ***Verdiforslaget***

Med formålet om et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem for småskala lokalmat, tar denne studien altså særlig for seg hvordan kunderelasjonene, kanalene og nøkkelpartnere kan støtte opp om verdiforslaget i Osterwalders forretningsmodell. At

distribusjonssystemet er verdiøkende, knyttes til at det er helhetlig og effektivt både for produsentene og konsumentene. Verdiforslaget er en klargjøring av de verdier som skapes for virksomhetens kunder eller kundesegment (Erichsen et al., 2015, s. 327-328).

I følge Wedum og Hauge (2017) omfatter et verdiforslaget både materielle og immaterielle egenskaper, hvor det materielle kan forstås som de fysiske egenskapene. For lokalmaten vil ofte egenskaper som smak, emballasje, kvalitet og utforming være de materielle egenskapene, mens historien til lokalmaten, opplevelsen og servicen knyttet til den, vil være de immaterielle egenskapene. Som tidligere nevnt har Wedum og Hauge (2017) lansert begrepet «retrovasjon» i tilsvarende kontekst som omfattes i denne studien.

Når det gjelder begrepet effektivitet, som i problemstillingen og forskningsspørsmålene knyttes til salg og distribusjon av småskala lokalmat, vil vi ta utgangspunkt i organisasjonsteorien. Jacobsen og Thorsvik (2013 s. 49-52) sier at begrepet «effektivitet» er uløselig koblet til mål og strategi. De sier at det også er tett koblet til begrepet «produktivitet», som kan gå ut på å bruke minst mulig ressurser, og dermed også kostnader, på å produsere én enhet av en vare eller tjeneste. For å være effektiv, må en organisasjon være produktiv, men den trenger ikke å være effektiv, selv om den er produktiv. Dette forklarer de med at effektivitet også handler om å nå organisasjonenes mål - utover det å produsere produktivt. «Felles for alle organisasjoner er at de anvender noen knappe ressurser – arbeidskraft og kapital – for å nå målene sine. Målene kan være svært ulike» (Jacobsen & Thorsvik, 2013 , s. 49).

Ut fra en slik forståelse bør en vurdering av effektiviteten i salget og distribusjonen av småskala lokalmat se både på om de bidrar til at virksomhetenes mål nås, om de samsvarer med virksomhetens strategi og skjer med lave produksjons- og transaksjonskostnader. For markedsorienterte virksomheter forutsetter vi dessuten at målene er knyttet til effektivitet også for kunden eller kundesegmentet som salget og distribusjonen er rettet mot.



## Markedsstrategi

Faget markedsføring er sterkt knyttet til både strategi og forretningsutvikling. Når en virksomhet skal markedsføre sine produkter i et marked, skjer det gjerne med utgangspunkt i en markedsplan, hvor man har tatt strategiske valg for hvordan man skal få sine produkter ut på markedet og betjene sine kundesegmenter.

### *Markedsmiksen*

Innenfor fagområdet markedsføring har markedsmiksen vært et sentralt begrep, som handler om hvordan man kombinerer de ulike verktøyene innen markedsføring. Denne startet med de 4 P'er og har i senere tid er utvidet til både 7 og flere P'er.

Kotler, Kartajaya og Setiawan (2010s. 25-27) presenterer i sin «Markedsføring 3.0» en gjennomgang av de siste 60 årene av markedsføringsfaget, som de mener har gått fra en orientering rundt produktet - til fokus på kunden – til fokus på «den menneskelige ånd». De opprinnelige 4 P-ene, bestående av *produkt*, *pris*, *promotion* og *place*, introdusert av Jerome McCarthy på 60-tallet, var ifølge Kotler et al. (2010) tilstrekkelig som taktisk rettesnor i en tid da næringslivet hadde oppsving. Under de mer usikre tidene i næringslivet på 1980-tallet mener de at markedsføringen var avhengig av noe mer, og flere P-er, som blant andre *people*, *process* og *physical evidence* ble tilføyd de opprinnelige fire. For å stimulere til økt etterspørsel etter produkter, utviklet markedsføring seg fra et taktisk til et mer strategisk nivå (Kotler et al., 2010).

Kotler et al. (2010) viser til at markedsførere med dette skiftet også i større grad plasserte *kunden* i hjertet av aktivitetene, i stedet for produktet, og at strategier som segmentering, målretting og posisjonering ble introdusert.

Med lanseringen av de personlige datamaskinene på 90-tallet, koblet i nettverk, ble kundene både sammenkoblet og bevisste. For å møte disse endringene begynte markedsførere verden rundt å fokusere mer på menneskelige følelser. Klassisk posisjonering i markedet var ikke lenger nok, og på 1990- og 2000-tallet ble merkevarebygging en gjenganger i markedsføringskonseptene (Kotler et al., 2010).

### *Tjenestemarkedsføring*

Grönroos og Bureid (1997) sier at tjenesteytelser i varierende grad er immaterielle og relativt subjektivt opplevde prosesser hvor produksjon og konsum ofte skjer på samme tid. De mente at det da - og i fremtiden - ville bli stadig vanskeligere for firma å produsere bedre tekniske

løsninger på varene og tjenestene sine enn det konkurrentene gjør, og at de støttetjenestene som bedriftene kan tilby kundene, ville bli mer avgjørende.

Konkurransen i det Grönroos og Bureid (1997, s. 21) kaller tjenestesamfunnet, mener de er flyttet ut fra fabrikkene og frem til «sannhetens øyeblikk», altså de interaksjonene som skjer mellom kunden og bedriftens egne ressurser. Som eksempel på et sannhetens øyeblikk, nevner de interaksjonene under selve leveringen av en maskin til en kjøper. «Det som teller, er kvalitet slik kundene oppfatter den», sier Grönroos og Bureid (1997), som mener at kundene ofte vektlegger andre deler av leveransen høyere enn den tekniske delen.

Grönroos og Bureid (1997) mener at også teknologien blir en stadig viktigere faktor, og støtter for øvrig følgende påstand: «Et typisk trekk ved servicebedrifter er at et av deres produkter er nye sosiale relasjoner, og at de ikke kan la organisasjonen sin stanse ved firmaporten» (Normann, referert i Grönroos og Bureid (1997, s. 11).

God service mener Grönroos og Bureid (1997) kan gi merverdi til både en tjeneste- og vareproduserende bedrifts tilbud, men at dersom en kunde ikke blir tatt godt hånd om, så vil den positive merverdien kunne svekkes eller direkte ødelegges av negative opplevelser knyttet til hvordan tjenesteytelsen blir utført.

Hvis vi betrakter småskala lokalmat innenfor et slikt tjenesteorientert markedsføringsperspektiv, vil altså positive opplevelser som kunden har i tilknytning til tjenesteelementer i salget- og distribusjonen av matvarene, i interaksjoner med produsentenes ressurser, øke kundens opplevde samlede fordel over tid. Det kan igjen ifølge ligningen til Grönroos og Bureid (1997, s. 52) gi økt kunde verdi over tid, og ligningen kan balanseres ved at kundens samlede oppofrelser kan øke, for eksempel gjennom høyere betalingsvilje/pris og/eller at kunden vil ofre mer av sin tid.

### ***Kunderelasjoner***

Kunderelasjoner handler i dag om å være en ønsket del av kundens verdiskapningsprosess, noe som forutsetter utvikling av tette bånd og samarbeid (relasjoner), altså ikke bare om transaksjoner eller episoder. Relasjonene bør systematiseres og vedlikeholdes gjennom dialog med virksomhetens kundesegmenter og også gjennom hensiktsmessig bruk av teknologi (Erichsen et al., 2015, s. 328).

## Kundedialog

Dersom vi tar et relasjonsperspektiv på markedsføring av småskala lokalmat, må vi i følge Grönroos og Bureid (1997, s. 89) basere effektiv distribusjon ikke bare på at en ferdig produsert verdi blir distribuert til konsumenten, men også på at produsent og forbruker i større eller mindre grad samvirker i samspill for å skape en verdi som kunden vil ha. Grönroos og Bureid (1997, s. 93) mener at den *tradisjonelle* markedsføringsfunksjonen på forbrukermarkedet i hovedsak handler om massekommunikasjon rettet mot store kundegrupper av gangen, og at denne kun kan skape interesse for bedriften og dens tjenesteytelser hos mulige kunder, eller førstegangssalg. Mer *stabile kunderelasjoner* kan tjenestebedrifter derimot oppnå gjennom å ivareta det forfatterne kaller «kjøper-selgerinteraksjoner». Interaksjonene foregår både mellom kunder og virksomhetens personellressurser, mellom kunder og virksomhetens systemer, tekniske eller fysiske ressurser samt mellom kunder og medkonsumenter. I følge Grönroos og Bureid (1997, s. 94) fordrer relasjonsperspektivet at verdidistribusjon erstattes av verdiskapning, og at fokus rettes mer mot prosesser enn på resultater. De kaller dette for den interaktive markedsføringsfunksjonen i virksomheter, og mener den i større grad innbefatter ressurser som normalt ble oppfattet som rene produksjonsressurser.

## Merkevarebygging

Merkevarebygging går i stor grad ut på å tillegge abstrakte egenskaper og verdier til et merke via posisjonering, og markedsførere kan bidra til å øke kundenes forventninger til og betalingsvilje for produktet ved hjelp av blant annet reklame (Supphellen, Thorbjørnsen & Troye, 2014, s. 49). «Merkeposisjonering handler om å klargjøre hvilke assosiasjoner vi ønsker at kundene skal ha til merkevaren» (Supphellen et al., 2014, s. 397).

Ifølge Supphellen et al. (2014) vil en merkeposisjonering innvirke på beslutninger om alle delene av markedsmiksen. Altså må også distribusjonen, eller hvordan produkter eller tjenester gjøres tilgjengelig, tilpasses den posisjoneringen en har valgt for disse i markedet (Supphellen et al., 2014, s. 398). I følge Coughlan et al. 2006, referert i Supphellen et al. (2014, s. 500), bør produsentenes merkevarestrategi i stor grad innvirke på om den for et produkt skal velge en intensiv eller selektiv/eksklusiv verdikjede. Med intensiv verdikjede menes at produsenten ønsker produktene solgt i flest mulig utsalgssteder, mens selektiv betyr noen utvalgte - og eksklusiv betyr ett utvalgsted og geografisk område. «Dersom en produsent ønsker å profilere produktene som høykvalitetsprodukter med tilhørende høyprisstrategi, bør man benytte selektiv verdikjede for å støtte opp om denne kvalitetsposisjoneringen» (Supphellen et al., 2014, s. 500).

Rahman og Areni (2013) presenterer et verktøy for merkevarebygging av nye produkter, hvor de skiller mellom generiske og unike merkevarer. De tar til orde for at en strategisk markedsføring bør legge opp til merkevarebygging av det nye produktet som et generisk undermerke når det både er høy forenlighet imellom «foreldremerkets» og det nye merkets posisjonering i markedet og høyt samsvar i produktkategori. Dersom det nye produktet har svært ulik posisjonering i markedet eller lavt samsvar når det gjelder produktkategori med det generiske merket, bør det nye produktet heller markedsføres som et genuint undermerke til «foreldremerket». Dersom sammenhengen er svært lav både når det gjelder markedsposisjonering og produktkategori, bør foreldremerket ifølge Rahman og Areni (2013, s. 5) være fraværende i merkevarebyggingen av det nye produktet.

### ***Kanaler***

Kanaler handler om på hvilken måte virksomheten leverer og kommuniserer varer og tjenester. Virksomheten må her foreta både vurdering og beslutning. Å ha gode produkter og løsninger bidrar lite dersom man ikke har effektive kanaler å kommunisere og levere disse i (Erichsen et al., 2015, s. 329).

I denne studien betraktes kanaler og logistikk som deler av et distribusjonssystem. Thomassen et al. (2014) peker på at det trolig ikke eksisterer noen klar oppskrift på hvordan produsenter kan sikre effektiv logistikk og distribusjon av matspesialiteter. Altså finnes det ingen logistikk-løsning for matspesialiteter som passer for alle, da ulike løsninger er egnet i ulike situasjoner. Imidlertid konkluderte prosjektet med at det særlig på fire områder burde forskes mer og utvikles bedre løsninger, hvor ett av disse områdene var markeds- og produktspesifikt design og styring av logistikk og transport. Prosjektet pekte på at fokus burde være på hvordan produsenter bør styre ulik vareflyt i verdikjeden og på ulike distribusjonsalternativer for ulike produkter og kunder. Et annet område var beslutningsstøtte for valg av transportløsninger. Prosjektet foreslo forskning på og utvikling av en modell for valg av transportløsning vil gi bedriftene støtte i vurderingen av hvilke transportløsninger som vil være optimal på grunnlag av kostnader, tilgjengelige alternativer, etc., for eksempel en metode for å velge transportmodell for marked/kunde og produkt (Thomassen et al., 2014).

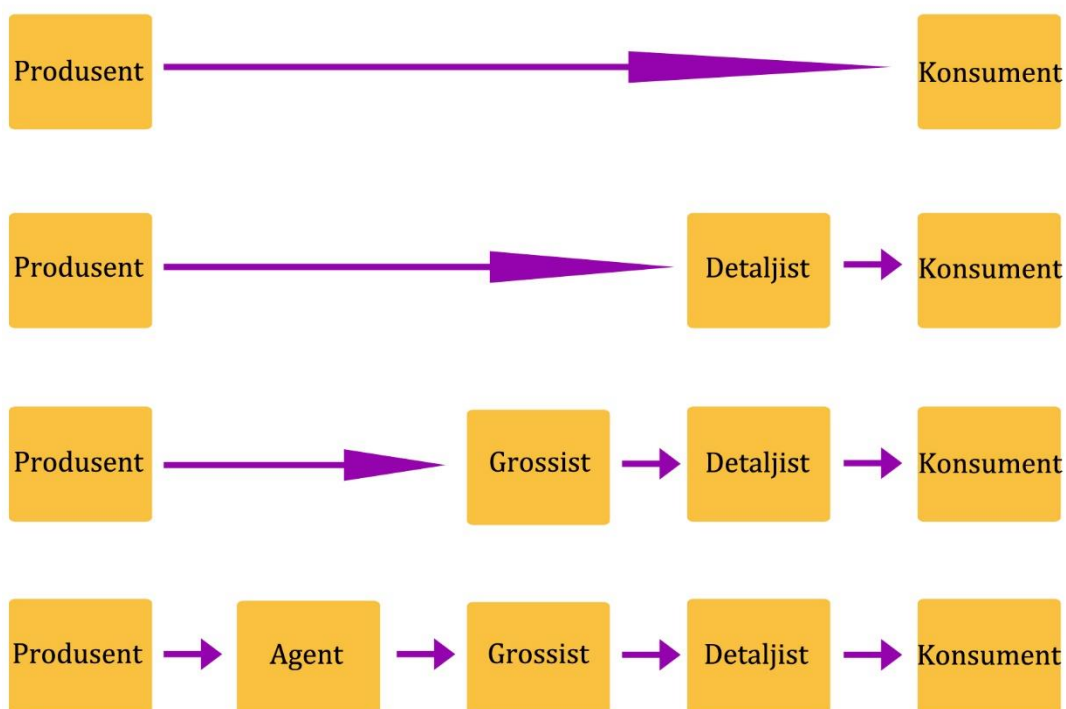
## Verdikjede

«En verdikjede kan beskrives som et sett gjensidige avhengige bedrifter (organisasjoner) som deltar i å gjøre et produkt eller tjeneste tilgjengelig for forbruk» (Supphellen et al., 2014, s. 490).

Porter's *Value Chain*, eller verdikjede, er blitt den klassiske modellen for å analysere verdiskapning i alle virksomheter på, og den er spesielt verdifull for virksomheter innen produksjon og industri. Verdien for kunde knyttes til produktets kvalitet og egenskaper, samt distribusjon og service (Erichsen et al., 2015, s. 270, 271).

I Supphellen et al. (2014, s. 489-511) heter det at en bedrifts verdibeslutninger handler om hvilke verdier som defineres, utvikles og leveres til kunden - og at dens verdikjedebeslutninger først og fremst handler om det siste, nemlig hvilke verdier som *leveres*. Forfatterne illustrerer at antallet ledd i verdikjeder kan variere i lengde, bredde og i verdikjedeintegrasjon. Den korteste verdikjeden er en situasjon hvor verdi leveres direkte fra produsent til kunde, mens lengre verdikjeder kan ha ett mellomledd (detaljist), to mellomledd (grossist og detaljist) eller tre mellomledd (agent, grossist og detaljist) mellom produsenten og kunden. Mellomledd i en verdikjede skal redusere kostnader forbundet med leveringene (transaksjonskostnader), ved å redusere antallet transaksjoner, samt forenkle kjøpsprosessen.

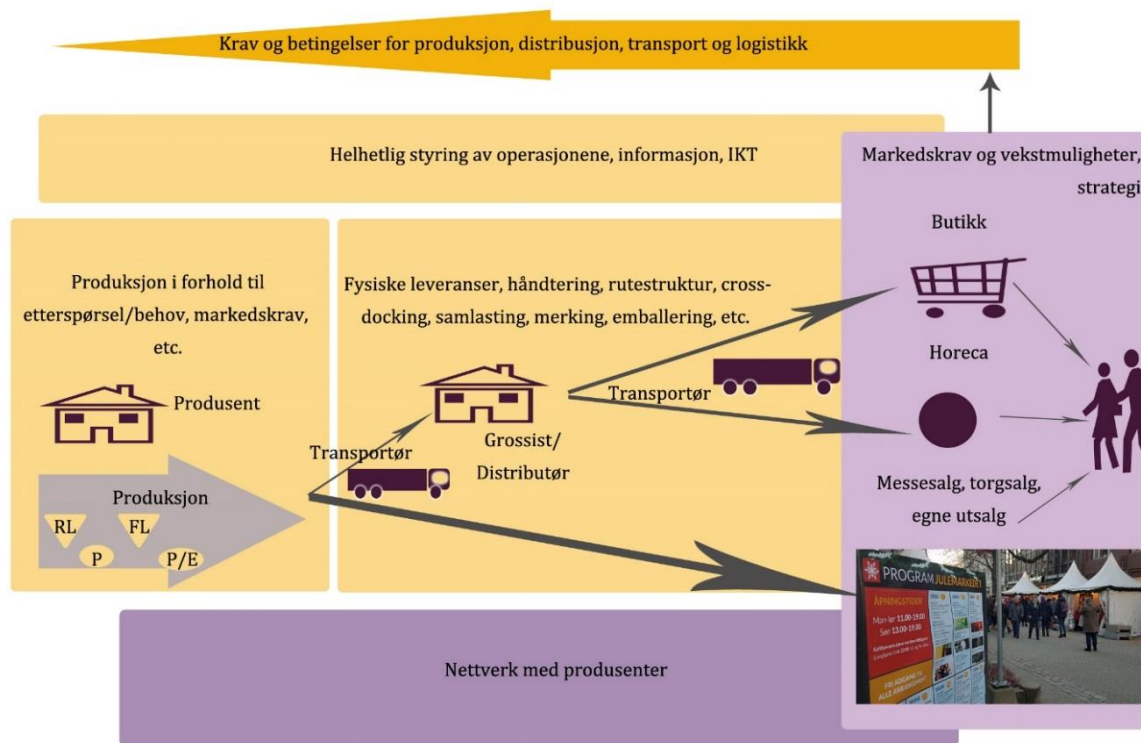
### Verdikjedelengder



Figur 4 «Verdikjedelengde» (Hentet fra Supphellen et al., 2014, s. 498)

En verdikjedes bidrag kan i tillegg til kostnadsbesparelse altså være å gi økt service for kunden. Ved utforming av verdikjeder fremstilles som viktig i Supphellen et al. (2014) å ta utgangspunkt i kundens forventninger eller preferanser til hvordan den vil kjøpe et produkt. En verdikjede bør levere både på kundens ønskede *enhetsstørrelse* (ønsker kunden å kjøpe flere produkter og å lagre dem?), *tilgjengelighet* (geografisk nærhet synes å være viktigere for produkter kunden kjøper ofte og til lav pris), *ventetid* (kort ventetid er som regel ønskelig, og lang ventetid forventer kunden ofte å bli kompensert for med lavere pris), *produktvariasjon* (noen kunder ønsker stor valgfrihet, andre liten) og *informasjon* (gis kunden det den ønsker av informasjon om produktets egenskaper og bruksområder samt om service og oppfølging etter kjøpet?) (Supphellen et al., 2014).

Småskala lokalmat selges og distribueres gjennom en rekke ulike kanaler, noe som illustreres i følgende figur «Forskningsfokus i LogiMat» (Etter Thomassen et al., 2014 s. 5):



Figur 5 «Forskningsfokus i LogiMat» (Etter Thomassen et al., 2014, s. 5)

Særlig når det gjelder konteksten virker det å være en god del likheter mellom denne studien og LogiMat. Det er imidlertid et inntrykk at LogiMat i noe større grad fokuserte på logistikk av matspesialiteter som verdikjeder, mens denne studien nok har rettet noe mer fokus mot salg og distribusjon av småskala lokalmat som verdiskaping i nettverk.

### ***Kjerneressurser og kjerneaktiviteter***

Kjerneressurser handler om de interne faktorer, hvilke interne og eksterne ressurser og teknologi man har. Det er avgjørende for bedriften å ha de riktige ressursene for å levere det man skal i henhold til verdiløftet sitt. I tillegg til ressurser er også kjerneaktiviteter viktige for å kunne levere på verdiløftet. Kjerneaktiviteter består av alle de aktivitetene man må ha på plass for å produsere og levere sine produkter eller tjenester (Erichsen et al., 2015, s. 270, 271).

Ett hovedfunn i LogiMat-studien var at flere av aktivitetene i logistikksystemene for matspesialiteter kunne endres (Thomassen et al., 2014, s. 1). Det ble blant annet konkludert med at det kunne skapes nye løsninger for å tilpasse leveransene av de spesialiserte matproduktene bedre til de volum, produktkjennetegn, kundekrav, tidskrav og distanser som særpreger verdikjeden til denne produkttypen. Studien pekte særlig på at strategiene for marked og distribusjon måtte avstemmes, at krav til service måtte tilfredsstilles samt at det burde utvikles løsninger for samarbeid både horisontalt og vertikalt i verdikjeden. Både produksjons- og logistikksystemet er nødt til å utformes og styres på en helhetlig måte (Thomassen et al., 2014).

### ***Nøkkelpartnere***

En virksomhet verken kan eller bør mest sannsynlig ikke gjøre alt selv, på grunn av enten manglende kompetanse og kunnskap, eller ressurser. Det å kunne trekke inn kunder, leverandører, og andre interessenter for samarbeid og deltakelse i sitt nettverk, blir stadig viktigere for å utvikle konkurransefortrinn (Erichsen et al., 2015, s. 332). Verdinettsverk er av Erichsen et al. (2015, s. 272) beskrevet slik: «Verdinettsverket baserer seg på å skape verdi for kunden gjennom å linke kunder og klienter sammen i et nettverk ved hjelp av aktiviteter og teknologi.» Dette kan videre knyttes til vår modell inspirert av Osterwalder og Pigneur's *Business model canvas* som vi presenterte i figur 3, som en del av innholdet og betydningen under begrepet nøkkelpartnere.

Med vår problemstilling blir det aktuelt å se på hvordan verdinettsverk kan gi merverdi for produsent og kunde, sammenlignet med den tradisjonelle verdikjedetenkingen. Dette fremstilles også som en viktig utfordring i et grunnlagsdokument over det innledende arbeidet i forskningsprosjektet LogiMat. Her nevnes blant annet viktigheten av å etablere produsentnettverk med tilhørende forretningsmodell for å løse utfordringer som begrenset kompetanse, distribusjon og arbeidskapasitet, og samtidig ivareta både store og små produsenters interesser (Haugum et al., 2013). Vi har tidligere vært inne på to av de fire

områdene som LogiMat mente at det burde forsker mer på og utvikles bedre løsninger for innenfor logistikk-løsning for matspesialiteter. Et tredje handler om samarbeid i verdikjeden, der samarbeid med andre produsenter ble ansett sentralt for videreutviklingen av logistikksystemene for å sikre større volumer og kostnadseffektivitet (Thomassen et al., 2014).

Lunnan og Nygaard (2011) beskriver nettverk som et sett av allianser, der allianser kan sees på som samarbeid. De skiller mellom allianser med og uten eierskap og peker på at en av hovedhensiktene med allianser, er å skaffe seg kontroll over (komplementære) ressurser. Det er mer verdifullt med allianser som tilfører kunnskap man ikke besitter selv. Videre peker de på at et særlig kjennetegn på allianser, er mangel på kontroll. Det tas til orde for at allianser kan bevege seg helt inn i kjernen av bedriftens strategi når den eksempelvis brukes til å utvikle ny teknologi som vil gi alliansepartner mulighet til å hevde seg på nye markeder. Et annet eksempel er at allianser kan brukes til å organisere prosesser som oppfattes å være utenfor bedriftens kjernekompetanse. De anser allianser å være skiftende og midlertidige og mener gode allianser krever god strategi-kunnskap, strukturering og ledelse (Lunnan & Nygaard, 2011).



### **3. Metode**

Vi har brukt mye tid på å se på hvordan fenomenet som vi med vår problemstilling berører, omtales i populære media. Vitenskapelig litteratur og tidligere forskning har gitt oss et teoretisk rammeverk. Det erkjennes at vi gjennom arbeidet med denne oppgaven aldri ville være i stand til å behandle hele virkeligheten av den konteksten vi undersøker. Studien er i landskapet til samfunnsvitenskapen i større grad enn i naturvitenskapen.

#### **3.1 Forskningsdesign og -modell**

I denne studien benyttes kvalitativ tilnærming når det gjelder metoden, hovedsakelig fordi det er ønskelig å gå i dybde fremfor bredde, fleksibilitet til å endre problemstilling undervegs, detaljer og nyanser innenfor det området som skal undersøkes, som anses vanskelige å «fange» uten en kvalitativ strategi (Jacobsen, 2000, s. 117, 118).

Problemstillingen gjorde det naturlig å gå åpent og intensivt ut innenfor de ulike kategoriene. Den var noe klargjort, og som design ble det lagt opp til et case-studium. Studien har samlet data fra informanter med ulike perspektiv og som leder virksomheter med ulike posisjoner i samme bransje.

Forskningsspørsmålene la opp å beskrive fenomener, altså en deskriptiv studie. Samtidig involverer de også en intensjon om å forstå - gjennom en sammenligning av fenomener. Formålet har videre til en viss grad vært å forutsi - gjennom en evaluering av hvordan elementer i fenomenene forholder seg til fremtidstrender og teoretiske idealer.

Det er valgt et forskningsdesignet av type case-studie fordi målet var å samle så mye informasjon eller data som mulig om et avgrenset fenomen eller case (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 90). Forskningsdesignet skal logisk knytte undersøkelsens empiriske data til dens opprinnelige forskningsspørsmål og, til syvende og sist, til dens konklusjoner (Yin, 2014, s. 28). Fenomenet i studien er avgrenset ved at den ser på bredden i en bransje som retter seg mot et segment i markedet for salg og distribusjon av mat, og hvor problemstillingen har satt et ganske begrenset faglig fokus.

Å la studien støtte seg på et teoretisk grunnlag, er inspirert av det metodiske begrepet fenomenologi. Det har vært ønskelig å «utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen» (Johannessen et al., 2011, s. 86).

Studien er også inspirert av idealene i mer konstant sammenlignende design, som *Grounded theory*. Datainnsamlingen og analysen har i noen grad blitt gjort parallelt. Intervjuguide 2 var eksempelvis noe påvirket av den foreløpige analysen av intervjuene basert på intervjuguide 1. Kontinuerlig under analysene har også egne antakelser og teorigrunnlaget blitt utfordret – for å se om ny teori kunne skapes.

### **Forskningsmodell**

I det følgende presenteres studiens egen modell, som ble utviklet før datainnsamlingen, og som kan illustrere hvordan konteksten, fenomenet og problemstillingen i undersøkelsen ble betraktet ved utgangspunktet. Matprodusenter i landbruket (blå ellipse) og konsumenter (grønn ellipse) var sentrale aktører i denne. I tillegg ble andre virksomheter ansett som interessante aktører i undersøkelsen, men de var foreløpig ikke fremstilt i modellen. Disse virksomheter ble ansett å befinne seg «imellom» produsentene og konsumentene, enten i kjede, nettverk eller partnerskap (avhengig av perspektivet).



Figur: 6 Vår forskningsmodell

Nær de profesjonelle aktørene plasserte vi inn noen utvalgte begreper fra tidligere forskning innen strategi og forretningsutvikling, nærmere bestemt de delene av forretningsmodeller som skulle ha undersøkelsens fokus (lyseblått) samt verdiskaping (mørkeblått) og innovasjon (rosa). Nær konsumentene hadde vi satt inn noen trender (hvitt), som forskning tyder på har betydning for virksomheters ytelse og fremtidige kundeverdier. Ny teknologi peker inn mot midten av modellen, som både strategiske verktøy og drivere av trender. Pilene i modellen skulle representere vår antakelse om at det finnes noen «møtepunkter» i sentrum av denne modellen hvor virksomhetens strategier stemmer overens - både med teoretiske idealer og med trendene. Studien er altså på jakt etter nettopp denne *kjernen*, som antas å skape økt nærhet mellom produsenter og konsumenter, fremtidige kundeverdier og forretningsmessig konkurransekraft.

### 3.2 Utvalg

Bransjen for salg og distribusjon av småskala lokalmat i Trøndelag består av mange aktører - både virksomheter og enkeltpersoner som representerer disse. Det var med utgangspunkt i problemstillingen et spekter av potensielle intervjuobjekter. I og med at det var ønskelig å undersøke i dybde, ble det valgt informanter som kunne gi detaljer og mye informasjon innenfor et begrenset område. Samtidig har vi åpnet for litt bredde i og med at vi har valgt informanter med ulike roller innenfor fenomenet. Med ulike roller menes informanter fra virksomheter som kan sies å ha ulike posisjoner i tradisjonelle verdikjeder eller som bidrar med ulike ressurser i nettverk eller klynger. Noen av virksomhetene er først og fremst produsenter eller foredlere av mat. Andre er i større grad tilbydere av kanaler, kompetanse, teknologi eller andre systemer, med mål om å legge til rette for økt verdiskapning hos de førstnevnte, gjerne gjennom å samarbeide eller legge til rette for samarbeid.

#### *Kategorisering av kandidater*

Populasjon i studien er alle *ledende representanter i virksomheter* innen produksjon, salg og distribusjon av småskala lokalmat til konsumenter.

Kanaler for salg og distribusjon ble utgangspunktet i utvelgelsen av informanter, og valgene av kanaler ble tatt ut fra noen kriterier:

1. Kanaler som synes å være «fremvoksende»,
2. hvor det selges og/eller distribueres småskala lokalmat til konsumenter i Trøndelag,
3. som fremstår som teknologibaserte eller at de håndterer sine kunderelasjoner eller partnerskap på nye måter sammenlignet med mer tradisjonelle kanaler,
4. og hvor det selges og/eller distribueres et variert utvalg mat, gjerne produsert av ulike produsenter, til konsumenter.

Vi har endt opp med sju kategorier i vår undersøkelse:

Rørosmat (1), Rågo (2), Lokalmatportalen (3) Reko-ringen (4), torgsalg (5), spesialbutikker (6), andelslandbruk (7).

De tre første kategoriene/kanalene er hver for seg registrerte virksomheter eller merkevarer med sine egne forretningsmodeller. Den fjerde er et navngitt konsept der det ikke er noen mellomledd som tjener penger på salg og distribusjon i kanalen, og det er ingen på eiersiden i kanalen. De tre siste er samlekategorier for ulike kanaler og virksomheter. Innenfor hver kategori identifiserte vi først kandidater som er ledende representanter og gjerne er sentrale i

strategiarbeid i de ulike kanalene. Senere utvidet vi med kandidater som først og fremst leder produksjonsvirksomheter, men som benytter seg av én eller flere av kanalene for å selge og/eller distribuere sine produkter. I kategorien andelslandbruk anses kandidatene å være representanter både for selve kanalen og for produksjonsvirksomheten. Dette kan til en viss grad også være tilfellet for kanalen Rørosmat samt torgsalg og spesialbutikker, hvor kanalen kan være organisert som samvirkebedrifter, og hvor produsenter kan være inne på eiersiden. I utvelgelsen var det et mål å velge minst én representant og én produsent innenfor hver kategori som kandidater til å være informanter, og hovedsakelig er dette innfridd gjennom at de fleste produsentkandidatene benytter seg av flere kanaler og dermed kan uttale seg om disse. Noen få informanter er også identifisert ved hjelp av snøballmetoden, ved at vi fikk tips under enkelte intervju om andre personer vi burde snakke med.

### ***Rekruttering av informanter***

For å rekruttere informanter til intervju, ble de kontaktet via epost, hvor problemstillingen og studien ble presentert - og kandidaten ble invitert. Ved positivt svar ble tidspunkt avtalt, og før intervjuet fikk informanter som ble intervjuet etter intervjuguide 1 (vedlegg 2) oversendt denne. Informanter som ble intervjuet etter intervjuguide 2 (vedlegg 3) fikk oversendt forskningsspørsmålene og opplysninger om noen tema fra intervjuguiden. Alle informanter fikk på forhånd oversendt informasjonsskriv med skjema vedrørende personopplysninger (vedlegg 4). De fleste av de foretrukne kandidatene takket ja og har gjennomført intervjuer. To kandidater unnlot å svare på henvendelsen, to av slo å stille opp og én meldte på det avtalte tidspunktet at intervjuet likevel ikke kunne gjennomføres. Begrunnelser var at kandidatene ikke hadde kapasitet til å stille opp eller at andre gjøremål hadde kommet i veien.

### ***Presentasjon av informanter og virksomheter***

Studiens utvalg består av 15 informanter. Informantene representerer hver for seg alt fra én til fire navngitte virksomheter. Til sammen har informantene i intervjuene knyttet seg til 22 virksomheter. I vedlegg 1 presenteres en tabell som viser hvilke kategorier/kanaler informantene er knyttet til, hvilke yrkestitler informantene har, hvilke(n) virksomhet(er) de har knyttet seg til i intervjuene, hvordan disse er organisert, hvor lenge intervjuene varte og antall sider som er transkribert etter hvert intervju.

### **3.3 Datainnsamling og datainnsamlingsprosessen**

#### ***Datainnsamling***

Vårt forskningsdesign krevde en fleksibel tilnærming til datainnsamling fordi det var stor kompleksitet i casen, noe som også gjenspeiles i de innsamlede data. Det har i stor grad vært benyttet direkte fremgangsmåter og teknikker med relativt lav struktur for å samle inn data.

#### **Primære og sekundære data**

Primærdata ble innhentet gjennom åpne individuelle intervjuer med informanter samt noen observasjoner i virksomhetene de representerer.

Kvale og Brinkman (2009) karakteriserer ifølge Johannessen et al. (2011, s. 143) det kvalitative forskningsintervjuet som «en samtale med en struktur og et formål».

I utgangspunktet var det et mål å samle også sekundærdata fra våre informanter i form av strategier, tilbakemeldinger fra kunder, markedskommunikasjon med mer. Det viste seg at mange ikke hadde slik informasjon tilgjengelig, og at noen ikke ønsket å gi tilgang til slikt. Enkelte avtalte å sende over informasjon på mail i etterkant av intervjuet, men dette var det veldig få som fulgte opp. Tilgangen av sekundærdata direkte fra intervjuobjekter er derfor begrenset, men noe sekundærdata er hentet ut ifra informasjon på informantenes hjemmesider, Facebook-sider og i media.

Som supplement er det også samlet inn en del relevant sekundærdata i form av andre forskningsrapporter, masteroppgaver, offentlige dokumenter og medieoppslag innenfor studiens kontekst, tematikk og problemstilling.

#### **Intervjuguide**

Det ble tidlig etablert en intervjuguide, som ble fulgt gjennom hovedintervjuene. I denne intervjuguiden dannet forskningsspørsmålene utgangspunkt for intervjuene. Men på grunn av behov for å gjennomføre noen supplerende intervju ut over de planlagte hovedintervjuene, ble det etablert en miniversjon av den første intervjuguiden. Dette for å gjennomføre disse intervjuene med en kortere varighet, og med litt mer struktur.

Hensikten med intervjuguidene var å skape et rammeverk og noe struktur gjennom at den inneholder noen relevante tema og kategorier. Samtidig var det ønskelig med rom for å improvisere underveis. Intervjuguidene ble ikke justert underveis for å tilpasses de enkelte intervjuobjektene, men selve innledningen og vektleggingen på de ulike tema ble tilpasset hva som var antatt mest aktuelt for hvert enkelt intervjuobjekt.

### ***Datainnsamlingsprosessen***

Sekundærdata i form av teori og empiri i tidligere forskning ble innhentet både i en innledende fase, for å se om det fantes mye eller lite forskning på områdene vedrørende vår problemstilling, men også underveis og i etterkant av intervjuprosessen, for å benyttes som supplement til nettopp teori og til analysen av denne studiens empiri.

### **Dybdeintervju**

Vi har gjennomført 15 dybdeintervju i forbindelse med denne studien. Intervjuguiden ble oversendt til informantene i forkant av intervjuet slik at de hadde mulighet for å forberede seg litt til intervjuet.

I intervjusituasjonene ble det lagt vekt på å skape gode relasjoner med informantene. Både intervjuerne og intervjuobjektene innledet med en presentasjon av seg selv. Det var et ønske å følge Johannessen et al. (2011, s. 150) sitt råd om å legitimere, særlig i starten av intervjuene, samt å bidra til rammer og situasjoner som skaper trygghet og et riktig fokus.

Selve intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt så langt det lot seg gjøre, og hovedsakelig ble disse utført i kjente omgivelser hjemme eller på arbeidsplassen hos den enkelte informant, men noen intervju ble avholdt på avtalte offentlige steder, som hoteller eller cafeer. Ett intervju (3) ble avholdt over Skype, og to intervju (J og B) ble avholdt over telefon av praktiske årsaker. Med unntak av tre intervjuer (5, 6 og 11) var begge prosjektansvarlige intervjuere i fellesskap under alle intervju.

Under selve intervjuet ble det åpnet for stor grad av frihet, hvor informantene fikk rom til å fortelle om sin bakgrunn og historie, sine forutsetninger og oppfatninger rundt temaene i intervjuguiden. Underveis i intervjuene stilte vi oppfølgende spørsmål som ikke var definert på forhånd og dermed individuelle for hvert enkelt intervju.

Det var satt av 60-90 minutter til gjennomføring av intervju, og dette viste seg å være tilstrekkelig tid. I snitt ble intervjuene gjennomført på ca. 1 time. Noen intervjuer ble avtalt med kortere varighet på ca. 30 minutter, da disse skulle være mer supplerende intervju med mer struktur i gjennomføringen. Det ble benyttet lydopptaker på alle intervjuene, for å få med detaljene og samtidig slippe å gjøre feltnotater, men under det ene intervjuet (5) sviktet lydopptakeren, noe som gjorde transkribering umulig, da det var utfordrende å gjengi intervjuet i tekst. Samlet tid med lydopptak er 14 timer og 25 minutter.

Det ble innhentet aksepter for å følge opp våre intervjuobjekter med et oppfølgende intervjuer over telefon om vi hadde behov for dette, men det har ikke blitt gjennomført, grunnet begrenset tid og at datagrunnlaget fra hovedintervjuene ble ansett som tilstrekkelig.

I etterkant av intervjuene er 14 av intervjuene transkribert, mens fra intervjuet hvor lydopptak ikke ble gjennomført, er det kun gjort en kort oppsummering av hovedmomentene. Samlet skriftlig materiale med transkriberte intervjuer er på ca 221 sider tekst (11 punkter, skrifttype Calibri, linjeavstand 1,15).

Under transkriberingen er opptaksapplikasjonen på mobiltelefonen benyttet for avspilling, mens teksten er skrevet og lagret i Microsoft Word. Da det ikke er innhentet uttrykkelig samtykke til å publisere transkriberte intervjuer i sin helhet, legges ikke slike ved rapporten, men sensor kan på forespørsel få innsyn i disse.

### **Observasjon**

I utgangspunktet var det planlagt å utføre observasjon etter hovedintervjuene, men av praktiske årsaker og tidsbegrensning i vår datainnsamlingsprosess, ble ikke dette gjennomført i utstrakt grad, og data fra disse observasjonene er i liten grad blitt brukt til å supplere oppgaven med mer utdypende informasjon ut over det som ble avdekket i intervjuet.

## **3.4 Analyse**

Valg av forskningsdesign og datainnsamlingsteknikker, som vi har vært inne på, har også hatt betydning for hvordan innsamlede data ble analysert. Det endelige målet med analysen var å finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Analysen har også hatt ulike andre delmål undervegs i forskningsprosessen, som vi vil komme tilbake til.

### ***Analysestrategi***

Ett av de mest overordnede valgene vi tok når det gjelder analysen av de data vi har innhentet i oppgaven, var hvordan vi skulle forholde oss til teori. Det er anbefalt å bruke teori som utgangspunkt for case-studier (Yin 2007, referert i Johannessen et al., 2011, s. 221).

Yin (2014, s. 136-142) skiller mellom fire generelle analysestrategier ved case-studier, hvor ytterpunktene er enten å basere seg på teoretiske grunnlag eller å bearbeide data «fra grunnen og opp». Den tredje strategien han viser til, går ut på å utvikle en case-beskrivelse og organisere dataene i henhold til et beskrivende rammeverk, enten fordi man anser det hensiktsmessig eller fordi man eventuelt ikke har forskningsspørsmål og teoretisk rammeverk eller ikke har vært i

stand til å danne brukbare konsepter av dataene. Den fjerde strategien går ut på å ettergå sannsynlige konkurrerende forklaringer.

Innfallsvinkelen i analysen har vært inspirert særlig av den førstnevnte og den sistnevnte av Yins strategier, ved å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene og våre antakelser basert på teori, men også kombinere dette med kontinuerlig å utfordre tegn som kan tyde på alternative plausible forklaringer, både under datainnsamlingen og analysen.

Slik har studien nærmet seg idealene i *Grounded theory*, et forskningsdesign som gjerne kan ha et enda sterkere innslag av konstant sammenligning mellom empiri og teori enn det tradisjonelle case-designet. I case-designet i studien har det særlig vært et mål å opprettholde den teoretiske «sensitiviteten» og den parallelle innsamlingen, organiseringen og analysen av dataene, som *Grounded theory* legger opp til (Johannessen et al., 2011, s. 202, 203).

### ***Analyseformål og teknikk***

#### **Vitenskapelig litteratur**

I denne studien har formålet med litteraturstudiene først og fremst vært å operasjonalisere problemstillingen ved hjelp av begreper og kategorier, til forskningsspørsmålene - som er ytterligere operasjonalisert i intervjuguiden. Analysen av litteraturen ga dessuten noen antakelser som utgangspunkt for datainnsamlingen, empirien og analysen av denne. Innhenting og systematisering av vitenskapelig litteratur har foregått mer eller mindre kontinuerlig i prosjektet.

#### **Koding av intervjudata i noder**

I analysen av hovedintervjuene var ett av formålene å justere våre antakelser. Disse har blitt svekket, styrket og erstattet av andre antakelser under analysen. Viktigste fokus i analysearbeidet har imidlertid vært å lete etter svar på problemstillingen.

Det er benyttet *pattern-matching* som analyseteknikk for intervjuene, inspirert av Yin (2014, s. 143). I arbeidet med å avdekke mønster, har koding vært sentral, og datasystemet *NVivo 12* er benyttet som et supplement til det manuelle kodingsarbeidet. I følge Johannessen et al. (2011, s. 196-199) benyttes koding for å finne og strukturere de meningsfulle delene av datamaterialet og bidrar til å gjøre det mindre omfangsrikt og mer organisert, slik at det blir lettere å analysere. Kodingen har bidratt med å reorganisere datamaterialet i noen generelle, abstrakte kategorier (noder) som sammenfatter de mer spesifikke underkodene.



De nodene som transkriberte intervjuer ble kodet i, fikk utspring både fra selve datamaterialet (induktive koder) og fra vår problemstilling, antakelser og begreper vi kunne finne i eksisterende teori (deduktive koder). Innledningsvis i kodearbeidet var kategoriene (nodene) utledet fra de opprinnelige formuleringene av forskningsspørsmålene, og så lot vi fortløpende nodene være dynamiske. Navnene på nodene som kodete tekstbiter ble organisert under, ble altså endret i prosessen med å kode alle intervjuene. Men til slutt var alt datamaterialet kodet etter det samme settet med noder (se vedlegg 5).

### **Finne mønster (empiri)**

De første mønstrene ble avdekket i datamaterialet fra hvert enkelt intervju. Deretter ble intervjudataene samlet i de kategoriene vi nevnte i kapittel 3.2, på leting etter mønster innenfor hver enkelt kategori. Mønstrene la grunnlaget for vår empiri.

Opprinnelig var intensjonen å analysere for hver kategori helt individuelt - med den hensikt å klarere få frem eventuelle individuelle nyanser og perspektiver ved enhetene. Dette har vi bare delvis gjennomført. Tiden som var avsatt til prosjektet, tillot ikke å gjennomføre og transkribere intervjuer tilknyttet samme salgs- og distribusjonskanal tidsmessig samlet eller avgrenset fra intervjuene tilknyttet de andre kanalene. Også koding av intervjuene måtte i stor grad gjennomføres fortløpende.

### **Funnene sammenholdt med teori (diskusjon og konklusjon)**

Den siste fasen av dataanalysen har vært en prosess frem mot svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hensikten med diskusjonen er å sammenligne studiens empiri, dens antakelser/forskningsmodell og tidligere forskning/teori. Avslutningsvis i rapporten oppsummeres de svarene som studien anses å ha mandat og belegg for å gi, altså den kunnskapen den kan bidra med.

I tillegg til den kategoribaserte inndelingen av dataene, har tabeller og diagrammer vært benyttet for å ordne det kvalitative datamaterialet, særlig i denne siste, sammenlignende og sammenfattende fasen av analysen. Tabeller er benyttet for å gjøre datapresentasjoner mer oversiktlige, og diagrammer er brukt både som hjelpemiddel under analysen og for å synliggjøre sammenhenger, ulikheter og likheter som ble ansett vanskeligere å synliggjøre kun gjennom tekst (Johannessen et al., 2011, s. 193).

### ***Evaluering av studien***

Prosjektet har lagt vekt på at data og funn i undersøkelsen skal være av høy kvalitet. Dette er i denne sammenheng forstått som riktige data, egnet til å svare på problemstillingen og som er korrekte (Johannessen et al., 2011, s. 43).

I det følgende drøftes studiens forhold til begrep som pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Det erkjennes at det kan være tatt valg som enten styrker eller svekker kvaliteten til undersøkelsen på ett eller flere av disse områdene.

For å styrke påliteligheten til studien, er det lagt vekt på å være nøye med valget av metode og teknikker for innhenting og behandling av data. Påliteligheten til data kalles innen forskningen for reliabilitet, fra engelsk *reliability* (Johannessen et al., 2011, s. 42-44).

Ved å tillate stor grad av frihet under intervjuene fikk vi avdekket informasjon og data som vi gjerne ikke ville ha avdekket om vi hadde gjennomført intervjuene med større grad av struktur, men samtidig resulterte dette i at våre innsamlede data ble litt komplekse, noe som skulle vise seg å gjøre kodingen og analysen mer krevende.

Informanter kan ha uttalt seg mer eller mindre sant. Bevisst eller ubevisst kan de ha ønsket og prøvd på å få seg selv, eller virksomhetene de representerer, til å fremstå i et «fordelaktig lys». Dette har vært forsøkt motvirket blant annet ved å stille kontroll- eller oppfølgingsspørsmål. De teoribaserte antakelser som det ble tatt utgangspunkt i, kan dessuten ha vært med på å svekke påliteligheten til dataene, så det har vært et mål i møtene med «virkeligheten» og i analysene å ettergå antakelsene og lete etter alternative plausible forklaringer.

Studien er basert på kvalitative, semi-strukturerte datainnsamlingsteknikker. Med problemstillingen den tar utgangspunkt i, antas disse å ha styrket reliabiliteten sammenlignet med kvantitative, strukturerte teknikker.

I forskning benytter man gjerne begrepet validitet, av engelsk *validity*, om hvor godt, eller alternativt hvor relevant, data representerer fenomenet vi skal undersøke. Dette betyr gyldighet (Johannessen et al., 2011, s. 73). I følge Johannessen et al. (2011, s. 244) dreier validitet i kvalitative undersøkelser seg om «i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten».

Det har vært et mål å unngå metodefeil og redusere skjevheter i publisering og utvalg for å styrke særlig påliteligheten og troverdigheten til data og funn. I denne studien av salg og distribusjon av småskala mat anvendes trendforskning som verktøy for å synliggjøre noen

generelle strømninger blant konsumenter, og som det noe forenklet legges til grunn at bør påvirke verdiforslag til virksomheter mer generelt. Dette svekker validiteten sammenlignet om vi også hadde involvert kunder i utvalget.

Det har imidlertid vært fokusert på mulige effekter som valgene av ord i intervjuguider etc. kunne ha på dataene og funn som ble gjort. Intervjuguidene inneholder stikkord eller antakelser om hvordan begrep i spørsmålene kanskje kunne forstås, men de ble kun unntaksvis anvendt under intervjuene, hvor det primært var informantenes oppfatninger som ble etterspurt. Antakelser vi på forhånd hadde, eksempelvis om forbrukertrender, ble utvidet med nye forslag fra informantene, da åpne spørsmål ble stilt.

Det har vært et mål å redusere også andre uheldige skjevheter, som intervjustjevheter, hukommelsesskjevheter, frafallsskjevhet og kognitive skjevheter (Johannessen et al., 2011, s. 245, 246) i intervju- og observasjonssituasjoner. Å eliminere slike skjevheter helt, er imidlertid umulig. Informantene kan ha blitt noe ulikt behandlet i intervjuene, for eksempel ved at et fåtall av intervjuene ble gjort ved fjernmøter. Dette antas å ha svekket validiteten noe, kanskje særlig knyttet til direkte sammenligninger mellom kategorier. I den strategiske utvelgelsen av informanter kan det også ha oppstått noe skjevhet i klassifisering og utvalg sammenlignet med om vi hadde hatt anledning til å undersøke hele populasjonen, men risikoen anses lavere enn ved et helt tilfeldig utvalg. Som nevnt var det også noen frafall av informanter, noe som ved et strategisk utvalg som i denne studien, sannsynligvis har svekket validiteten, men det er et inntrykk at «tomrommet» har blitt fylt ved rekruttering av andre informanter, og at det endelige utvalget er innenfor det som var den strategiske intensjonen for sammensetning.

At metoden i undersøkelsen er triangulert, blant annet ved at personer med ulike roller innenfor kategoriene er intervjuet, har blant annet hatt den hensikt å øke den interne validiteten til funnene. Sammen med en vurdering av om de fortolkninger som er gjort, støttes av annen litteratur, antas dette å styrke bekreftbarheten (objektiviteten) til undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 248). Særlig valget av kvalitative, semistrukturerte teknikker for datainnsamling i denne studien antas å begrense mulighetene for generalisering av resultatene - både fra utvalget til populasjonen og til andre kontekster enn salg og distribusjon av småskala lokalmat (Johannessen et al., 2011, s. 248).

### **3.5 Etiske og praktiske aspekter**

I samsvar med forskningsetiske prinsipper har vi vært opptatt av å respektere privatlivet og unngå skade i forbindelse med innsamling og behandling av data. I intervjusammenheng ble det viktig å sørge for at informantene følte seg komfortabel, at de ikke ble utsatt for uakseptabel påvirkning fra intervjuerne.

#### ***Forretningsinformasjon***

Formålet i oppgaven legger ikke opp til å beskrive og innhente data av privat karakter, for eksempel beskrivelser av informantenes personlighet, men det ble tidlig klart at vi i noen tilfeller kom til å behandle data som kan være forretningssensitiv. Informantene i studien er ledende talspersoner for sine virksomheter, som opererer i et marked og i konkurranse med andre virksomheter. Derfor har det vært ansett som viktig å avklare med informantene at all informasjon de ga, kunne brukes fritt og åpent, alternativt om det var informasjon de ikke ønsket å dele med offentligheten. Vi har hatt fokus på å ikke påføre den enkelte informant negative konsekvenser i form av for eksempel svekket omdømme eller spredning av forretningshemmeligheter.

#### ***Personopplysninger, meldeplikt og samtykke***

I denne studien ble det tidlig klart at det skulle innhentes data fra informanter, som ville falle inne i kategorien personopplysninger, altså opplysninger som kan knyttes til eller identifisere enkeltpersoner (Johannessen et al., 2011, s. 98). Fra datainnsamlingen og frem til og med analyse og rapportskrivning har personopplysningene vært lagret på passordbeskyttede datamaskiner, altså elektronisk. Under behandlingen har vi forholdt oss til Nord universitets retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet.

Prosjektet er meldepliktig, og de innsamlede personopplysningene var ved starten regulert av § 31 i *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) 1999*. Prosjektet er meldt inn til NSD Personvernombudet for forskning, som 6. juli 2018 godkjente behandling av personopplysninger. Informasjonsskriv som ble sendt til - og samtykker som er innhentet fra - alle informanter, er også tilpasset for å imøtekomme den nye personopplysningsloven som trådte i kraft 20. juli 2018, med skjerpede krav til informasjon og samtykke. Det har vært ønskelig å være åpne i presentasjoner av våre funn og unngå anonymisering, og det er innhentet uttrykkelige samtykker også til dette fra alle informanter.

#### **4. Empiri - Presentasjon av data og resultater**

I det følgende presenteres data og funn fra undersøkelsene som er utført i denne studien. Disse er innhentet fra intervju med kandidaten for ulike kanaler, supplert med data fra ulike produsenter som benytter disse kanalene for salg og distribusjon av sine produkter.

##### **4.1 Kort introduksjon om informantkategoriene/kanalene**

Vi innleder med en oppsummering av informantkategoriene i studien - også omtalt som kanaler hvor salg og distribusjon av småskala lokalmat foregår

###### ***Rørosmat***

Samvirkebedrift og eier av varemerket «RØROS mat fra Røros-traktene», med ca. 27 andelseiere/produsenter/videreforedlingsvirksomheter fra Rørostraktene. Rørosmat er disses redskap for salg, distribusjon og markedsutvikling av regional mat og andre tilhørende tjenester. Rørosmats distribusjon går i all hovedsak til dagligvaremarkedet. 85% går til NorgesGruppen, Coop, Rema og Bunnpris. Resten går til HORECA, hotell, restaurant og catering. Kanalen representeres av daglig leder i Rørosmat og av Galåvolden Gård, som selger- og distribuerer gjennom denne kanalen (Rørosmat, 2019).

###### ***Rågo***

Konsept og kanal eid av aksjeselskapet Trondheims Kjøkkenhage, med egen nettbutikk på raago.no. Rågo har bygget opp nettbutikken for bestilling av abonnement på grønnsakskasser, eller selvkomponerte kasser med grønnsaker og lokale delikatesser. Abonnement med hjemkjøring av grønnsaker fra Frosta og delikatesser fra Trøndelag fra ca. 25 produsenter til konsumenter i fylket. Kanalen representeres av daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage samt produsentene Søstrene Moksnes v/Jonas Hagerup og Ytre Viken/ Lars Viken Gartneri, som selger og distribuerer via denne kanalen (Trondheims Kjøkkenhage, 2019).

###### ***Lokalmatportalen***

Konsept og kanal eid av aksjeselskapet Localefood, med egen nettbutikk Lokalmatportalen.no for salg og distribusjon av småskala lokalmat. De startet opprinnelig med en Vippsbutikk, som ble videreutviklet til nettbutikk. De har et utvalg av produkter fra ca. 40 produsenter, og tilbyr hjemkjøring av mat til Trondheim, Malvik, Klæbu, Melhus, Buvika, Børsla og Orkanger samt faste utleveringer på Leangen i Trondheim. Kanalen representeres av daglig leder i Localefood samt produsentene Eidum Gårdsbakeri, Gullimunn, Ytre Viken/ Lars Viken Gartneri, Søstrene

Moksnes v/Jonas Hagerup og Veiseth, som selger og distribuerer via denne kanalen (Localefood, 2019).

### ***Reko-ringen***

Konsept grunnlagt i Finland, som salgs- og distribusjonskanal av mat direkte fra produsent til konsument uten mellomledd som tjener penger på dette. Reko-konseptet ble lansert i Norge i november 2017. Per mars 2019 var det 100 000 kunder og 450 produsenter tilknyttet ca. 40 Ringer i Norge. Ringen bruker utelukkende Facebook som portal for kommunikasjon, markedsføring, annonsering og bestilling av varer. Ved å melde seg inn i en lukket Facebook-side for den lokale Reko-ringen, f.eks Reko-ringen Trondheim, får man tilgang til å forhåndsbestille varer fra alle de produsentene som leverer i denne ringen. Selve betalingen må gjøres ved utlevering av varene, og da er det ulike betalingsløsninger hos den enkelte produsent som gjelder. Kanalen baserer seg på frivillig arbeid og dugnadsånd hos enkelte som påtar seg en administrator-rolle for den lokale ringen. Kanalen representeres av prosjektleder i Matnyttig i regi av Norsk Bonde- og Småbrukarlag, som lanserte og står for administrasjon ved oppstart av nye Reko-ringer i Norge, samt produsentene Eidum Gårdsbakeri, Gullimunn, Søstrene Moksnes v/Jonas Hagerup, Ytre Viken/ Lars Viken Gartneri og Veiseth, som selger og distribuerer i denne kanalen (Norsk Bonde- og Småbrukarlag, 2019).

### ***Torgsalg***

Kategorien omfatter blant annet kanalen Bondens marked Trøndelag, som er etablert som et samvirke. Produsentene betaler en andel for å være medlem, en andelskapital. I tillegg må de betale en årsavgift som fastsettes på årsmøte. Medlemmene må også betale deltakeravgift for hver gang de deltar på en markedsdag i regi av Bondens marked. Alle som selger på Bondens marked er på en måte eiere også, det er en medlemsstyrt organisasjon, hvor medlemmene er med å bestemme. Torgsalg omfatter også kanalen Trøndersk Matfestival som arrangeres av aksjeselskapet Oi! Trøndersk Mat og Drikke. Kanalen representeres av markedsleder for Bondens marked Trøndelag og Prosjektleder fra Oi! Trøndersk Mat og Drikke, samt produsentene Eidum Gårdsbakeri, Galåvolden Gård, Ytre Viken/ Lars Viken Gartneri og Jonas Hagerup, som distribuerer i denne kanalen (Bondens marked Norge, 2019; Oi! Trøndersk Mat og Drikke, 2019).

### ***Spesialbutikker***

Kategorien omfatter spesialbutikken Filialen v/kjøpmann i aksjeselskapet Skapro, som er fysisk lokalisert i Mellomveien på Lademoen i Trondheim som har mat og bakeri utsalg av lokal

gårdsmat og andre småskala produkter. Kategorien omfatter også spesialbutikken Áuk Foodtruck på Stjørdal som har startet et utsalg av lokalproduserte og egenproduserte varer på torgkvartalet på Stjørdal, hvor 7 produsenter fra Samvirkebedriften Áuk – Smaker fra Stjørdalsfjøret har gått sammen om å starte et AS. En del av disse produsentene står også som betjening i butikken, og Eidum Gårdsbakeri og Veiseth er blant eierne av butikken. Kanalene representeres av kjøpmannen i Fillialen, samt produsentene Eidum Gårdsbakeri og Veiseth, som også er medeiere av Áuk Foodtruck (áuk, 2019; Skapro, 2019).

### ***Andelslandbruk***

Konseptet innebærer en form for medlemsbasert forhåndssalg av råvarer rett fra gården. Som medlem i et andelslandbruk tar forbruker en aktiv del i produksjonen av mat og deler risikoen for avlinga med alle de andre andelseierne. Bonden er sikret en fast inntekt uavhengig av årets avling. Samtidig handler ikke andelslandbruk kun om å produsere og få tilgang til gode råvarer, det er noe mer som tilbys i form av fellesskap, kunnskapsdeling.

Kategorien omfatter bønder i samvirkebedriftene Medalhus Andelslandbruk på Melhus og Reppe Andelslandbruk ved Ranheim i Trondheim (Medalhus Andelslandbruk, 2019; Reppe andelslandbruk, 2019).

## **4.2 Funn knyttet til problemstillingen**

### ***Lokalmat (kortreist)***

Vi har i alle de ti intervjuene som var basert på intervjuguide 1, åpent bedt informantene fortelle om sine oppfatninger av begrepet lokalmat. Å finne et klart mønster i svarene er utfordrende.

Flere har svart i retning av at de ikke ønsker å bruke ordet, at de ikke bruker ordet, at begrepet krever en forhåndsdefinisjon for å ha verdi, at begrepet er vanskelig, eller at vedkommende blir «litt irritert av ordet», det siste med begrunnelse i at vedkommende «synes begrepet er feil, det er utvasket, det skulle ha vært erstattet av noe nytt». Informanten som uttalte det sistnevnte, hadde tilsvarende oppfatning også av begrepet «kortreist mat», et begrep flere har kommet opp med på spørsmål om å definere lokalmat. Også et annet begrep, «ureist mat», ble knyttet til begrepet lokalmat av minst én av informantene.

Andre informanter knyttet lokalmat til noe kundene i større grad enn før etterspør, og noen har sagt om lokalmat at den vekker følelser, at den innbyr til tillit, at det gir en forståelse, en historie,

lyst til å bidra positivt til nærsamfunnet eller andre assosiasjoner som vi oppfattet at informantene forbandt med noe positivt.

En annen utbredt type definisjon vi fikk, var at informantene knyttet lokalmat til gitte geografiske områder, for eksempel at maten var produsert i eller solgt i dette området. Noen har svart at det lokalmat er «mat fra Norge», andre knytter begrepet til mat som er produsert i kommunen informanten hører til, for eksempel «det som produseres i Melhus», eller «i Trøndelag».

Det var også utbredt at informanter knyttet lokalmat til kortreist eller reduserte transportlengder, og at de deretter kom inn på verdier som for eksempel bærekraft, miljø, renhet, at «pengene dine går rett til bonden» eller lignende.

Daglig leder i Bennett Reklamebyrå svarte omtrent slik på hva lokalmat er: «Jeg ser på det som fra Midt-Norge, og jeg mener at Midt-Norge tar med seg en del av Sverige, og også litt Nordland og Nordmøre på noen oster.» I dette område får man med mat fra både havet og fjellet, og han oppfatter dette som lokalmat selv om det tar fire timer å kjøre dit. Men han nevner samtidig at produktporteføljen i dette område ikke er helhetlig og at det nettopp er det som gjør det til et lokalmatområde.

Kjøpmannen i Filialen mener at den geografiske utstrekningen for lokalmat er noe større for en fysisk matbutikk enn for et matmarked eller torgutsalg, og oppga følgende geografiske område for lokalmat: «I et butikkperspektiv så tenker jeg nå Midt-Norge med den sørlige delen av Helgeland, Møre, litt av Hedmark og Oppland». Han trekker også inn Gudbrandsdalen, Telemark og Setesdal med den begrunnelse at dit kan alle nordmenn dra, og at det er områder de kan identifisere seg med.

Assisterende daglig leder i Galåvolden Gård formulerte det omtrent slik: «For meg er lokalmat blitt fjellregionen, lokalmat er jo rundt der du bor, så uansett om du kjøper lokalmat i nord, så er det fordi noen rundt der har ordnet noe.» På spørsmål om hun knyttet lokalmat til stedet hvor den er produsert eller stedet hvor den selges og distribueres, mente hun at Rørosmat er lokalmat også når den selges i Oslo. «Ja, fordi det er lokalmat fra Rørosregionen, det er min mening.»

Markedsleder i Bondens marked Trøndelag har en noe motsatt tilnærming til spørsmålet om lokalmat produsert i ett geografisk område kan anses som lokalmat også dersom det selges på en annen kant av landet. Hun refererte blant annet til en samtale hun hadde hatt med en matkonsument, som hadde uttalt noe slikt: «Når hun handlet mat på Østlandet, så ville hun handle mat fra det området hun var på besøk i.»



### *Småskala (storskala)*

I vårt datamateriale ser vi et mønster av ulikhet i hva informantene tok utgangspunkt i da vi ba dem fortelle deres oppfatning av begrepet småskala mat. Dette var tema i åtte av ti av intervjuene som var basert på intervjuguide 1. Dette har også vært et viktig tema i et flertall av de fem intervjuene med matprodusentene, hvor vi benyttet intervjuguide 2.

Mens de fleste informantene syntes å omtale småskala mat uten å problematisere begrepet, er det også en andel som synes å mene at det eksisterer så lite konsensus rundt meningsinnholdet i det, at begrepet i seg selv har liten verdi. Disse sa at de ikke bruker begrepet i stor grad, de stilte spørsmål tilbake som «hva mener du med småskala mat?», sa at «det er en litt farlig definisjon, fordi den er sikkert ulik hos veldig mange» eller var opptatt av at begrepet ikke skulle utelukke noen, uttrykt av en informant slik: «vi bruker ofte å si lokalmat og småskala mat, men så sier vi at det er ikke noe motsetning mot det industrielle».

Noen brukte også begrepet «matspesialiteter», og svarte bekriftende på at dette ble brukt om de samme produktene som kan betegnes som småskala mat. Mange synes også å mene at småskala mat handler om noen kvalitetshevende egenskaper med disse produktene, produksjonsprosessen bak dem eller i kunderelasjonen.

Kjøpmannen i Filialen formulerte det slik: «I småskala mat legger jeg at det er smått nok til at hele prosessen, og hele produktet er sporbart og kvalitetssikret, at det er den samme personen som forer opp dyret, slakter det, eller tar igjen kjøttet, og foredler dette.»

Flere av informantene pekte på at småskala mat i mindre utstrekning enn storskala selges gjennom de store matvarekjedene. Bonden i Medalhus Andelslandbruk trekker frem distribusjonskanaler som de første hun forbinder med småskala: «Vi er småskalaprodusent på kjøtt, og da leverer jeg ikke til butikker og kjeder som Coop og Rema, kun til private. Da tenker jeg at du er småskala, og det er det jeg forbinder med dette.»

Gartner Bjørn Viken mener derimot at småskala mat ikke er forbeholdt mindre eller spesielle salgskanaler, men at de også kan selges via grossister inn til dagligvarekjedene.

De fleste synes å knytte begrepet til mat produsert i «mindre kvantum». En variant var at produsenter gjerne har et lavere maksimalt produksjonsvolum når de betraktes som småskala. Få av informantene dristet seg til å tallfeste kvantum eller volum, men gartner Bjørn Viken sier: «Det er jo litt avhengig av hva man sammenligner seg med. Vi produserer ca. 50 tonn Cherry tomater i året, det høres jo veldig mye ut, men vi er jo småskala sammenlignet med en bonde i

Rogaland.» Han mener også at småskala mat ikke er forbeholdt mindre eller spesielle salgskanaler, men at de også kan selges via grossister inn til dagligvarekjedene.

Samtidig tror han at kundene definerer småskala som noe annet enn han som produsent og sier: «Jeg tror kunden tenker småskala om et lite småbruk der hele familien står sammen og jobber. Samme person som lager varen som kjører varen på plass og selger den til deg. Det er vel litt det bonderomantiske der som folk tenker kanskje.»

Mange informanter signaliserte at det ligger en motsetning, konkurranse eller konflikt mellom produsenter av små- og storskala mat. Den mest vanlige mekanismen som ble beskrevet, var at storskalaprodusenter bidrar til å presse prisene ned i felles markeder, spesielt når de selges i samme kanal som småskala mat, slik at storskala produsenter da fremstår som småskala.

Daglig leder Jonas Hagerup beskriver sin eggproduksjon som småskala og mener å ha betraktelig høyere produksjonskostnader sammenlignet med en storskala eggprodusent. Han synes derfor det er uheldig at storskala produsenter selger sine varer i kanaler som for eksempel Reko-ringen, som han mener er en typisk kanal for småskala produsenter. Da vil disse være med på å presse prisene ned og ødelegge markedet for de små produsentene som selger i denne kanalen.

### ***Effektiv og helhetlig distribusjon***

Hva informantene forbant med *effektiv* distribusjon av småskala lokalmat var tema i ni av de ti intervjuene som ble basert på intervjuguide 1. Dette var også tema i flere av intervjuene med produsenter, hvor intervjuguide 2 ble benyttet.

Det synes å være ulike oppfatninger av ordet i effektivt i forbindelse med salg og distribusjon, det nevnes både kostnadseffektivt og tidseffektivt. Noen mener at færrest mulig mellomledd mellom produsent og konsument er effektivt, og foretrekker derfor levering fra produsenten selv direkte til kunden, mens andre mener at mellomledd som for eksempel fraktselskaper er best egnet til å bidra til en effektiv distribusjon.

Prosjektlederen i Oi! Trøndersk Mat og Drikke mener at en nøkkel til effektiv distribusjon av småskala lokalmat er å få særlig de store distributørene som Tine Distribusjon, Asko og Servicegrossistene «med på laget». Hun mener disse har svært få av denne kategorien produkter i sin distribusjon i dag. Hun peker på at kostnadene med å frakte varer generelt er lav, men at de for mat er mye høyere, blant annet fordi den i større grad trenger kjøling og lignende for å beholde kvaliteten. Hun kommer også inn på at effektiv distribusjon krever en digital plattform hvor konsumenter kan bestille mat fra flere produsenter samlet. Den mener hun må være svært

enkel i bruk, både for produsentene og konsumentene. Og for at den skal være effektiv, mener hun at betalingsløsningen er sentral. Hun mener at distribusjonen må være sømløs for kunden først og fremst, og at produsentene kanskje må levere varene sine til et samlingssted. Hun mener at produsentene bør sitte igjen med en større del av overskuddet enn i dag, og tror at dette er noe også forbrukerne vil, og at de på den måten vil føle at de er nærmere produsenten. Kostnadene med å bringe mat nærmere kunden er hun opptatt av at må legges på prisen til kundene, ikke belastes produsentene. Hun ser for seg at effektiv distribusjon av småskala lokalmat innebærer et «dobbel løp», hvor en både beholder det tradisjonelle vareløpet med mellomledd og dagligvarebutikker, men også får på plass et løp som går helt utenom de store dagligvarekjedene.

Daglig leder i Rørosmat mener blant annet at det er effektivt med én ordre, én levering, én faktura. Hun sier at den må være kostnadseffektivt i alle ledd. Men hun er også klar på at det som er effektive løsninger for noen lokalmatprodusenter, ikke trenger å være det for alle, siden de har ulike strategier.

Videre sier hun at Rørosmat «gjør det de gjør» for å dekke produsentenes behov for å «få ut produktene sine, som sine egne, med sin egen personlighet, ut i markedet». Dette har høyere fokus enn det å dekke konsumentenes behov for effektivt å få tak i produktene de ønsker. Kundene kan bruke sin forbrukermakt for effektivt å få tak i de produktene de ønsker ved å etterspørre dem hos sin lokale dagligvarebutikk.

Assisterende daglig leder i Galåvolden Gård, som er produsent og medlem i Rørosmat, benytter seg ofte av andre kanaler i tillegg til egen gårdsbutikk for salg og distribusjon. Hun forbinder helhetlig og effektivt salg og distribusjon med å ha nærkontakt med kunden. Hun ønsker å høre kundenes historie, og ønsker derfor ikke kun å levere produksjonen til noen som tar hånd om salget og distribusjonen videre.

Daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage sier at en produsent som selv står for salg og distribusjon har større mulighet til å utnytte råvaren, ved eksempelvis å tilby forskjellige kvaliteter (1. og 2. sort) enn når råvaren bare leveres til større aktører som pakker og leverer i butikk. I tillegg vil man sitte igjen med mer av overskuddet siden man tar hånd om hele verdikjeden selv. Rågos abonnement med hjemkjøring av mat i egenproduserte kasser til konsumentene, er et svar på en trend hvor konsumentene har mindre tid, og får en merverdi når de får varene levert på døra, sier han.

Daglig leder i Localefood mener at de gjennom Lokalmatportalen bidrar til at mer av prisen som konsumentene betaler går til produsenten, og at mindre av prisen går til «alle mellomleddene» sammenlignet med den tradisjonelle verdikjeden i dagligvarehandelen. De jobber for at transaksjonskostnaden som de med portalen bidrar til, skal være så lave som mulige, og de oppfatter at kundene mener hjemlevering er verdt å betale, for at «det skal bli lettere». Hun sier at ca 70% av lokalmatportalens kunder velger å få maten hjemlevert fremfor å hente selv. Også produsentene velger ofte å slippe å levere varene direkte til kundene selv, til tross for mellomleddets påslag. Lokalmatportalen forteller at de nå i oppstartsfasen tar seg av distribusjonen selv, de kjører selv ut varene til kundene, og mener dette er viktig for å få en erfaring med hvor utfordringen ligger, hvor lite som skal til for at det blir noe feil og hvor store konsekvenser dette kan få.

For daglig leder i Gullimunn synes effektiv distribusjon å være at virksomheten selv kjører varene ut til kunden. Hun sier at da de tidligere benyttet transportbyrå, ble det så dyrt, at hun mener «vinninga gikk opp i spinninga».

Markedsleder i Bondens marked Trøndelag knytter effektivitet til færre mellomledd og kortere tid, mellom produsent og forbruker. Hun sier det er kostnadseffektivt når det ikke er mange som har påslag.

Prosjektlederen knyttet til Reko-ringen forbinder effektivitet med høy omsetning, og nevner for eksempel at det er lite effektivt for en bonde å drifte en gårdsbutikk hvis det kommer en kunde hver halvtime som den må betjene i 20 minutter, og som kanskje kjøper for 80 kroner. Hun henviser til at det er mer effektivt som i Reko-ringen, at bonden gjerne betjener kunder samlet hver fjortende dag under en halvtimes utlevering. På spørsmål om hva hun mener er effektivt for kunden, sier hun at det er mer effektivt å handle mat fra mange produsenter på samme sted enn å kjøre rundt til mange forskjellige gårdsbutikker.

Ordet *helhetlig* er imidlertid nevnt i 9 av våre 15 dybdeintervjuer. I noen, men et mindretall, av intervjuene som ble gjennomført med guide 1, har vi også åpent utfordret informantene til å definere hva de forstår med en *helhetlig* distribusjon av småskala lokalmat. Vi har fått noen klare svar på dette, men datagrunnlaget her er tynnere enn når det gjelder de andre definisjonene vi har vært inne på.

Rågos matkasser med hjemlevering består hovedsakelig av lokale grønnsaker fra Frosta, men det gis også valg i form at ekstraprodukter som inkluderer trønderske delikatesser som kjøtt, brød, ost med flere, for å gi kassen et bredere sortiment. I tillegg til kasser med forhåndsdefinert

utvalg etter sesong, kan kundene komponere sine egne kasser. Produktsortimentet og valgfriheten gjør i dette tilfellet Rågo-kassene mer helhetlig.

Oi! Trøndersk Mat og Drikke står bak nettsiden Matriket Midt, (Oi!, 2019) Gjennom Matriket Midt presenterer Oi! Trøndersk Mat og Drikke et variert og helhetlig produktvalg fra småskala lokalmatprodusenter i matregionene i Midt-Norge, som er inndelt i ulike regioner: Namdalen med Namdalskysten, Fosen, Innherred med Den Gylne Omvei, Hitra/Frøya, Trondheimsregionen, Orkdalsregionen, Røros og Oppdal. Det synliggjøres 238 virksomheter fra 33 kommuner i Midt-Norge med til sammen 10 produktkategorier som blant annet, sjømat, grønt, kjøtt og ost. Nettsiden er foreløpig bare en kanal for markedsføring og informasjon om produsenter og deres produkter, samt hvor man kan kjøpe disse produktene, for eksempel om de selges via gårdsutsalg eller ved deltakelse på matfestivaler. Løsningen omfatter foreløpig ikke salg og distribusjon, men Oi! ser på muligheten for å utvikle et bakenforliggende salgs- og distribusjonssystem for dette, og tenker at en helhetlig løsning er å få til et samarbeid med allerede etablerte distributører som er tilpasset småskala produsentene. «Oi! tenker litt annerledes, vi er opptatt av at det må være store tunge aktører, som distribusjonsselskap som må inn der sammen med banken, så vi tenker litt annerledes rundt eierskap da. Det kreves mye kapital å få på plass en logistikk-løsning»

### **4.3 Funn knyttet til forskningsspørsmålene**

#### ***Strategi (tilfeldigheter)***

De fleste intervjuobjektene for vår oppgave hadde ikke et bevisst forhold til strategi, kun 6 intervju objekter nevnte noe om strategi, eller besvarte spørsmål angående strategi.

Det var helst de som drev aksjeselskap eller var eier og/eller daglig leder av en salgs- og/eller distribusjonskanal som hadde et bevisst forhold til strategi. I tillegg jobber bøndenes interesseorganisasjoner for å øke produksjon av småskala lokalmat. Bondens marked og Oi! Trøndersk Mat og Drikke, som begge jobber med å fasiliteten torgsalg i form av markedsdager eller festivaler, har et bevisst forhold i strategiarbeid og forretningsutvikling eller konseptutvikling. De bekrefter at de i perioder jobber med strategiprosesser med horisonter på 3-4år.

Rørosmat er et eksempel på en bedrift med systematisk strategiarbeid, de har siden oppstarten i 2003, fornyet sin strategi 4 ganger. I strategiprosessene blir alle eierne involvert, i Rørosmat sitt tilfelle betyr dette at produsentene som også er eiere blir involvert i arbeidet.

Strategiarbeidet pågår over lengre tid, gjerne ett år, og de starter bredt med å evaluere ståsted, betrakter markedet og utviklingen her før man tar alle forholdene som virker inn og jobber med dette i grupper. Det opprettes arbeidsgrupper for å jobbe med å fremme konkrete forslag, og de har også felles møter. Når man har jobbet litt og vurdert de konkrete forslag, blir disse vedtatt på årsmøte. Strategiprosessen ender ofte opp i redigerte vedtekter, reviderte dokumenter for bruk av merkevaren Rørosmat, medlemskrav, krav for salg og distribusjon, ulike målsetninger, og en strategi for fremtidig drift.

Rågo er et annet eksempel på en bedrift som jobber mer systematisk med strategiarbeid. Eieren av Rågo forteller om et strategiarbeid der de i oppstarten brukte Osterwalders modell og jobbet mye systematisk, mens det i hverdagen blir foretatt strategiske arbeid innimellom når det trengs. De reiser gjerne rundt på messer og inspirasjonsturer der det handler om å fange opp noen signaler, og så følger de med i media. Når det dukker opp noe her, så tar de en diskusjon på dette.

Etablering av spesialbutikken Filialen er et eksempel på mer usystematisk og tilfeldig strategiarbeid. Eier og gründer av bedriften beskriver et strategiarbeid som per i dag er mer tilfeldig. Butikken ble til da det perfekte lokalet dukket opp etter at en restaurant gikk konkurs i Mellomveien, mens konseptet om å etablere en kolonialbutikk for småskala lokalmat ble til etter noen runder med seg selv om det var dette eller andre ting han ønsket å drive med i dette lokalet. Samtidig nevner han at han har tanker om at Mellomveien har potensiale for å bli en viktig gate i Trondheim, med at man har handelen på den ene siden av gaten og parken på den andre. Det blir en kobling mellom folket og næringslivet, og dette kan sies å være et strategisk valg, selv om han ikke nevnte strategiarbeid i den sammenheng. «I løpet av året skal vi bli best i byen på trønderske oster» Innehaver av Filialen.

Bondens marked bekrefter at de har en nasjonal strategi under Bondens marked Norge, men de at de også oppfordret til å ha lokale strategier for Bondens marked Trøndelag. Per i dag hadde de ikke en oppdatert strategi, men de hadde satt i gang en prosess med å fornye strategien og har gjennomført et oppstartsmøte for medlemmene der de kunne komme å si litt om sine ønsker for veivalg fremover. Planen var å vedta en ny strategi på årsmøte i mars 2019.

### ***Innovasjon og teknologi***

Bruk av teknologi er noe begrenset i virksomhetene som intervjuobjektene representerer.

Når det gjelder teknologi for kommunikasjon og markedsføring, så bruker de fleste sosiale medier som Facebook og Instagram, noen hadde også en oppdatert nettside. Noen få opererte

med lukkede grupper på Facebook for diskusjon og tilbakemeldinger både mellom produsent og konsument, men også mellom produsenter i nettverket. I tillegg bruker noen å sende ut nyhetsbrev til både kunder og eller sine medlemmer, enten på mail eller SMS.

Når det gjelder teknologi for salg og distribusjon, var det kun noen få som hadde en nettside med mulighet for kjøp eller bestilling av varer. Når det gjelder teknologi innen betalingsløsninger for kunden, ble det nevnt bruk av Vippsbutikk, IZettle kassasystem og vanlig kortterminal. Rørosmat nevnte at de brukte CRM-verktøy (innkjøpssystem) for å følge produktene i varelinjene i forbindelse med salg og distribusjon inn mot grossister og detaljister i dagligvarehandelen. Rågo har laget seg et lite ERP-system for oppfølging av kundemail og planleggingsverktøy. I tillegg til hjemmesiden med nettbutikken, bruker de Facebook og Instagram for kommunikasjon og markedsføring.

Lokalmatportalen driver nettbutikk, de startet opprinnelig med en Vippsbutikk, som var en enkel måte å starte opp nettbutikken sin på, men den hadde sine begrensninger, så de endte opp med å designe en nettbutikk ved bruk av Shopify. Reko-ringen bruker utelukkende Facebook som portal for både kommunikasjon, markedsføring, annonsering og bestilling av varer. Selve betalingen gjøres ved utlevering av varene, og da er det ulike betalingsløsninger hos den enkelte produsent. Alt fra kontant, til Vipps og kort i terminal eller IZettle.

### ***Forretningsmodeller***

I likhet med strategi var forretningsmodeller for de fleste intervjuobjektene litt fjernt, og de fleste hadde ikke noe bevisst forhold til den. Det er helst de som har etablert et større system for salg og distribusjon som har en forretningsmodell man kan definere, eller formalisere.

Rørosmat er en av de som har en tydelig forretningsmodell, og har tatt mange bevisste valg for å etablere sin modell. Blant annet har de tatt et valg om å benytte allerede eksisterende verdikjeder for å selge sine varer inn i de store kjedebutikkene. Samtidig er Rørosmat en samvirkebedrift, hvor produsentene som er medlemmer da også er eierne. Forretningsmodellen er lagt opp slik at pengestrømmen og overskuddet skal gå i null.

### ***Internt perspektiv***

Blant produsentene i utvalget ser vi et mønster i at både deres ressurser og aktiviteter historisk sett har vært produksjonsorientert, men at overgang til å fokusere på salg og distribusjon av småskala lokalmat krever andre ressurser og aktiviteter. Begrensede ressurser fremheves som en særlig utfordring blant produsentene, og da ofte i forbindelse med begrenset tid for å gjøre en god jobb innen markedsføring.

## Kjerneaktiviteter

Noen skulle ønske de hadde økonomi til å ansette en ressurs som kan bidra med å profesjonalisere hjemmesiden, markedsføring og hjelpe til med administrative oppgaver.

Blant representantene for kanaler i utvalget ser vi et mønster i at de i ulik grad tilbyr ressurser eller tar ansvar for aktiviteter knyttet til salg og distribusjon av produsentenes produkter. Rørosmat har tatt ansvar for alle aktivitetene knyttet til videresalg av produkter distribuert via dem, og Rågo har tatt ansvar for alle aktivitetene forbundet med salg og distribusjon til sluttkunden. Da trenger produsentene kun å ta ansvaret for ressurser og aktiviteter knyttet til produksjon. Også Lokalmatportalen har tatt ansvar for distribusjonsaktivitetene for produsenter til sluttkunden, men her gis fleksibilitet for at kunder og produsenter kan bidra mer i distribusjonen selv.

Daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage startet Rågo-konseptet i 2014, og virksomheten har «valgt å ha hele verdikjeden selv», noe som også gir stor variasjon i aktiviteter og kompetansebehov. «Som daglig leder i et lite gründerselskap må du være en potet som gjør alt mulig rart, fra reparasjon av varebiler til utkjøring av varer», sier han.

På Bondens marked sørger kanalen for de fysiske ressursene, markedsplassen, mens produsentene må selv stå for salget og distribusjonen, inkludert det meste av kundedialogen. Noe massekommunikasjonen for produsentene til deres kunder tilbys også av kanalen, i form av annonsering av markedsdager på for eksempel hjemmeside og via SMS fra Bondens marked. Tilsvarende gjelder også i stor grad i Reko-ringen, men dataene tyder på at noe mer i det konseptet er overlatt til produsentene når det gjelder både annonseringen på Facebook-gruppa og når det gjelder utforming og administrering av markedsplassen.

## Kjerneressurser (kunnskap og kompetanse)

Alle produsentene i utvalget, som er intervjuet med intervjuguide 2, samt andelsgårdene og Rågo, besitter fysiske ressurser i form av gårdsbruk, med tilhørende jord, bygninger og maskiner. Én av fire gårdbrukere bak selskapet Gullimunn har dessuten en mølle, som daglig leder i selskapet sier er avgjørende for virksomhetens eksistens og foredling av korn. Dataene tyder på at en del av gårdsbrukene har hatt nytte av å etablere tilleggsnæring for å kunne opprettholde småskala lokalmatproduksjon og for å få grunnlag for å være heltidsbonde. Et eksempel er Reppe Søndre, som har etablert minilager i deler av bygningsmassen på gården, som per i dag er hovedinntektskilden og gjør det mulig å drive andelslandbruk samt noe kornproduksjon på gården.



Våre informanternes formelle utdanning og yrkesbakgrunn har vært tema i de aller fleste intervjuer med representanter for kanaler, utført med intervjuguide 1, og i ett av intervjuene med produsenter, med intervjuguide 2. Minst sju av 15 informanter har høyere utdanning, og minst fem av disse har lengre høyere utdanning enn tre år. De fleste med høyere utdanning fordeler seg med cirka halvparten på utdanning innen økonomi, markedsføring og ledelse, og den andre halvparten innen miljø, biovitenskap og landbruk - og flere av dem har kombinert utdanning innenfor disse fagfeltene. Vi finner også en informant som er lærer, en tidligere ergoterapeut og en med utdanning innen blant annet sosialantropologi.

En del av informantene nevnte at både begrenset kunnskap, kompetanse og ressurser er en årsak til at de ikke har en oppdatert hjemmeside, eller at de ikke har digitale løsninger for bestilling av mat. Enkelte nevnte at det å være en bonde eller matprodusent, krever bred kunnskap, at det er vanskelig å bli godt på alt, og at de mangler kompetanse innenfor tradisjonell markedsføring, salg og distribusjon.

«På en måte er vi bindeleddet mellom marked og produsent, og det gjør jo at vi bli sittende på en ganske dyrebar kompetanse om markedet og kundene, som det er utrolig viktig at vi formidler tilbake til produsenten, sånn at produsenten utvikler seg for å være relevant i markedet» Daglig leder Rørosmat. Fagskolen og Røros ressurscenter startet høsten 2018 opp et studium innen lokalmat og reiseliv på Røros. Utdanningen er en del av et større prosjekt, som har fått støtte blant annet fra Sør-Trøndelag fylkeskommune, og det er et mål å øke kompetansen hos de lokale småskala-aktørene innen reiseliv og lokalmat (Heggem, 2016).

Prosjektlederen i Oi! sier at virksomheten arrangerer fagdager for produsenter, blant annet salgskurs. Hennes inntrykk er at det ikke trenger å være så stor forskjell på produktene til deltakerne på slike dager, men at den ene produsenten «selger i bøtter og spann», mens andre «ikke får det til».

Daglig leder i Gullimunn velger blant annet salgskanaler ut fra deres evne til å formidle kunnskap om produktene, og når det gjelder butikk, selger og distribuerer de sitt mel til spesialbutikker. «Det er ganske mye kompetanse som følger med dette melet, det går ikke an å sette det i en Rema-butikk, liksom. Det er så mange type folk inne, og de må kunne svare kundene», sier hun.

Kjøpmannen i Filialen er aktiv deltaker på arrangementer og i nettverk hvor småskala lokalmat diskuteres, og nevner blant annet næringsforeningen og et folkemøte om en fremtidig mathall. På spørsmål om hva han oppnår med dette, sier han at han får plukket opp så mye kunnskap

hele tiden, i møter med mange folk som deler erfaringer. Han har også lagt frem ideer han har til innovasjoner, og justerer ideene etter de tilbakemeldingene han får. «Jeg prøver å bygge meg en mosaikk av kunnskap rundt de innspillene jeg får, fra disse godt voksne folkene som har drevet på en stund.»

Daglig leder Lokalmatportalen er opptatt av at virksomheten samlet sett besitter nødvendig oppdatert og bredde av kompetanse, og nevner særlig bankkompetanse og kompetanse om logistikk. Hun sier også at de ganske lenge var svært avhengige av en systemutvikler for å utvikle nettløsningen. Da det tok lang tid å få respons fra denne utvikleren, valgte en ansatt å sette seg ned i tre døgn og lære seg det nødvendige.

Prosjektlederen knyttet til Reko-ringene sier at prosjektet Matnyttig hovedsakelig går ut på å informere og motivere produsenter, og gi informasjon slik at de kan starte opp lokalmatbedrifter eller satse mer på sin bedrift. Produsentene inviteres til kurs, hvor de gjerne også har invitert «inspirasjonsbønder» for å holde foredrag. Innenfor konseptet Reko-ringene sier hun at hun særlig ved oppstarten av nye ringer involverer seg for å dele kunnskap og erfaring, men at hun trekker seg mer tilbake når produsentene har blitt selvgående i administreringen.

Bonden i Medalhus Andelslandbruk prøver å øse ut kunnskap til konsumentene som er medlemmer, først og fremst på dugnader, hvor de forteller hvordan produksjonen kan gjøres og hvorfor, og hun mener medlemmer har spesielt behov for slik opplæringen. Denne kunnskapsformidlingen sier hun at ikke er prissatt.

### **Partnerskap (samarbeid, matregioner, verdiskaping i nettverk)**

Det er flere eksempler på partnerskap eller samarbeid om salg og distribusjon av småskala lokalmat. Det er blant annet etablert flere produsentnettverk og matregioner, hvor de samarbeider om alt fra felles stand på Trøndersk Matfestival til felles distribusjon til private eller dagligvarekjedene.

Tre aktører samarbeider om torgsalg i Trondheim. Oi! Trøndersk mat og drikke er arrangør for Trøndersk Matfestival en gang i året. Bondens marked Trøndelag står jevnlig for markedsdager i regi av Bondens marked Norge. Midtbyen Management, som ikke inngår i utvalget, arrangerer årlig julemarked, hvor også Bondens marked deltar som utstiller.

Noe av det Oi! jobber med, er å samle matprodusentene som deltar på matfestivalen under geografiske matregioner, de ønsker ikke at enkeltaktører skal stå alene som utstillere, men jobber for å samle alle under ulike paraplyer, for eksempel mat fra Stjørdalsfjøret under Åuk og mat fra Melhus under Smak og Opplev Melhus. På denne måten får de også knyttet mat sammen

med turisme og i tillegg bidrar til å bygge merkevarer rundt geografi, slik som Rørosmat har gjort det med merkevaren Røros - Mat fra Røros-traktene.

Eidum Gårdsbaker er en del av samarbeidet Route 26, som består av 10-11 gårder som har bedrifter på sørsiden av Stjørdalselva langs fylkesvei 26. Dette startet som en sosial klubb, men har etter hvert utviklet seg til et samarbeid med felles markedsdager for disse gårdene i tillegg til at de samarbeider om å tilrettelegge for bedrifter og grupper som ønsker å besøke dem og har behov for et skreddersydd opplegg for opplevelse, mat, og overnatting.

På Frosta er det flere titalls selvbetjente grønnsaksbuer for kjøp av lokale grønnsaker. Systemet fungerer slik at de ulike bøndene kjøper inn grønnsaker fra hverandre, som de selger til en høyere pris sammen med egenproduserte grønnsaker. På denne måten får de et større utvalg av grønnsaker i den selvbetjente bua si, og ifølge Viken Gartneri er det de med det beste utvalget, som får flest turister og kunder innom.

Det er mønster i dataene som viser ønsker om å utvikle samarbeid og allianser både mellom produsenter internt i allerede etablerte nettverk og mellom de ulike kanalene for salg og distribusjon. Flere av kanalrepresentantene, i eksempelvis Filialen og Lokalmatportalen, gir til kjenne at de benytter andre av kanalene for å få tilgang til varer for videresalg. Lokalmatportalen benytter eksempelvis Reko-ringen for å hente varer som er bestilt i nettbutikken, og anser også ringen som en fremtidig samarbeidspartner. «Ikke for at Reko-ringen ønsker dette selv, for i prinsippet er de imot at det skal være mellomledd, men jeg tror det vil tvinge seg frem fordi produsentene ønsker dette, fordi det skal bli mindre tungvint da» Daglig leder i Localefood (Lokalmatportalen).

Kjernen i Rørosmat er samarbeid, og de har jobbet hardt for å få til et godt samarbeid mellom lokalmatprodusenter og småskala produsenter i Rørosregionen, og de jobber hardt med å synliggjøre at det lønner seg for alle å samarbeide. «Vi har en ambisjon om økologisk, og vi ønsker å samarbeide med Rørosmeieriet, fordi det er det det handler om dette prosjektet jeg snakker om, dette om å finne koblinger og samarbeide for å gjøre hverandre god» Galåvolden Gård, produsent hos Rørosmat. «Det er viktig å unne naboen suksess. Jeg tørr å påstå at, hvis Rørosmat ikke hadde eksistert, så hadde ikke halvparten av det matmiljøet oppi her eksistert i dag» Daglig leder Rørosmat.

### ***Verdiforslaget og trender***

Under intervjuene har vi valgt å ikke fokusere på verdiforslaget som begrep, men ba informantene si noe om typiske trender blant sine matkunder. De fleste informantene viser gjennom sine utsagn at de har klare formeninger om dette, men samtidig har fåtallet innhentet informasjon fra egne kunder om dette. De aller fleste mangler også systemer for å håndtere markedsinformasjon og ut ifra det tilpasse seg kundens ønske, men vi ser noen eksempler der ønsker formidlet fra enkeltkunder direkte til produsenten, følges opp med skreddersydde produkter. På generell basis så nevnes følgende forbrukertrender som aktuelle: støtte opp lokalt, trygg, ren og sunn mat, tillitt til produksjon og dyrevelferd og et ansikt bak produktene. «Jeg prøver å bygge en identitet rundt butikken, så når de handler hos meg har de bekreftet et verdigrunnlag, slik at de kan stå ovenfor andre og si at jeg handler der, og alle kjenner jo han og vet han har gode verdier, da vet de også at maten er bra» Eier av Fillialen.

Bonden bak Medalhus Andelslandbruk tror at gjennomsnittlige matkunder i fremtiden vil være mer opptatt av ren mat, at dyrene i matproduksjon har hatt det bra, at kundene i større grad vil ønske å komme til gården hvor matproduksjon foregår og snakke med produsentene direkte.

Daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage mener at økt nærhet mellom produsentene og konsumentene er en trend, noe han særlig knyttet til at konsumentene vil vite at pengene går rett til bonden fremfor til store konsern eller rike enkeltpersoner. Han mener også å se en trend i at den oppvoksende generasjonen er mer interessert i mat og helse, noe han sier gir seg utslag blant annet i at de vil ha mindre ferdigprosessert mat.

På spørsmål om hva hun tenker er trender ved kjøp av mat, fremhever markedslederen i Bondens marked Trøndelag, at hun har inntrykk av at en del av konsumentene i større grad ønsker tillit til maten de skal kjøpe. Som tillitsøkende verdier fremhever hun at maten er norsk, lokalprodusert, miljøvennlig, kanskje økologisk og at den har god smak. På den annen side mener hun å se en trend i at en gruppe konsumenter lar lav pris være styrende for valget av matprodukter og hvor de skal kjøpe dem.

### **Bærekraft**

Trenden bærekraft blir ikke alltid direkte nevnt av informantene, men det fremheves nært beslektede begreper som økologisk produksjon og dyrevelferd, som vi velger å knytte opp mot bærekraft. Det er noen uenigheter vedrørende om økologisk drift er mer bærekraftig enn tradisjonelt landbruk, og det er helst de som driver tradisjonelt som er mer skeptisk til økologisk

drift, noe de gjerne begrunner med større behov for areal for å få tilsvarende avlinger, og at mye økologisk fôr er importvarer, noe de mener er mindre bærekraftig enn å dyrke fôret selv.

Kjøpmannen i Filialen mener at trender innen kundenes preferanser ved kjøp av mat særlig er knyttet til generell bærekraft, noe han forbinder med miljøpåvirkningen ved selve produksjonen, dyrevelferd, og helse. Han mener det er en veldig sterk trend at kundene gjennom å handle på butikken bekrefter et verdigrunnlag.

Daglig leder i Lokalmatportalen mener det er en sterkere trend at kundene ønsker mat fra lokale produsenter enn at de nødvendigvis ønsker økologiske produkter. Hun er også opptatt av at kunden skal ha frihet til å velge mellom mat som er økologisk, usprøytet eller fra konvensjonelt landbruk. Prosjektlederen knyttet til Reko-ringen kommer relativt raskt inn på økologisk mat på spørsmålet om hva hun tenker på med lokal matproduksjon. Hun henviser til det svenske begrepet relasjonsmat, som hun knyttet til et kundeønske om å møte den som produserer maten, noe hun mener henger sammen med tillit, og gjerne knyttet til dyrevelferd.

Bonden bak Medalhus Andelslandbruk mener at økologisk produksjon er veien å gå, at den er god for folk, dyr og miljø. Hun sier at økologisk produksjon heller ikke setter økonomien i andre rekke, for «er du flink, så er det god økonomi». Bonden bak Reppe Andelslandbruk har planer om å legge om korn produksjon til økologisk, og håper da å kunne produsere mel selv for salg til private kunder. Han vil drive økologisk fordi han mener det tar vare på jorda og at økologisk mat er bedre for konsumenten. Han sier at sertifisering som økologisk er en viktigere verdi for matkunder som ikke kjenner gården. Han har inntrykk av at andelseierne som deltar i matproduksjonen ikke spør om Debio-godkjenning, noe han knytter til at de kjenner til hvordan maten er dyrket og at dyrene har hatt det fint.

For assisterende daglig leder i Galåvolden Gård, tilknyttet Rørosmat, er det et satsingsområde å legge om til økologisk produksjon av meieriprodukter. Dette er også et krav dersom de skal få levere til Rørosmeieriet. Hun sier imidlertid at de satser på dette ikke fordi kundene spør etter økologisk, men fordi de tenker at det er en sunnere måte å drive på.

Daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage sier at det er lite økologisk produksjon på Frosta, men at det jobbes med å øke andelen. På gården driver han selv noe småproduksjon som er tilnærmet økologisk, men ikke sertifisert. De bruker noe kunstgjødsel, men sprøyter ikke. Han sier at kundene er mer opptatt av sprøyting. Men han nevner at kunder etterspør varer med mindre emballasje, derfor prøver de å pakke og selge varene nakne i Rågo-kassen så langt det lar seg gjøre.

## Tjenestefisering (Historien, turisme, merverdi)

Det nevnes flere eksempler på tjenester i tillegg til bare mat, det å skape merverdi utover det at man kjøper småskala lokalprodusert mat, blant annet at det er viktig å fortelle om historien til maten, å skape en opplevelse, invitere folk hjem til gården eller bekrefte et verdisyn. I tillegg knyttes turisme av flere sterkt opp mot maten.

På Stjørdal har de et samarbeid mellom gårder og matprodusenter, som de kaller Route 26, her knytter de salg og distribusjon av mat sterkt opp mot turisme når de tilbyr skreddersydde opplevelser for kundegrupper som ønsker dette. Du kan blant annet spise middag et sted, drikke kaffe et annet sted og overnatte et tredje sted.

Innehaver av Filialen snakker om historien og verdiene til produsentene som han har som sine leverandører. For han blir det viktig å fortelle denne historien videre til kundene. Samtidig er han opptatt av opplevelsen hos kunden når de handler hos han på Filialen. Han ønsker å vekke følelser og minner hos folk og gjenskape dette når de får smake på maten han selger.

Hos Medalhus Andelslandbruk er tilbakemeldinger fra andelseiere at det er like verdifullt bare å få komme på gården og tilbringe tid der, som det er å høste og ta med seg grønnsaker hjem. I forbindelse med de store dugnadene når det er såing eller høsting, arrangeres det felles lunsj, en kurvfest der alle medlemmene har med mat og deler på denne og spiser sammen ved langbord. De tilbyr de også ulike aktiviteter på gården i forbindelse med de store dugnadene, både traktorkjøring og ridning er populære aktiviteter for barna i familiene som er medlemmer her. Dette er et eksempel på at man får en merverdi utover det med selve maten, det er også en opplevelse med flere tjenesteelementer tilknyttet maten her.

Daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage snakker også om tjenesteelementet i forbindelse med salg og distribusjon av sitt produkt. Ved å kjøpe grønnsakskasser fra Rågo kjøper kunden både nærhet til produsenten, hjemkjøring, høyere kvalitet og gjerne bedre smak. I følge Rågo gjør den korte verdikjeden at kvaliteten på råvarene er bedre enn i en vanlig butikk, siden kunden får all holdbarheten.

Gullimunn tilbyr bakekurs for sine kunder, hvor de kan delta for å lære å bake brød på den gamle måten med bruk av deres mel som er basert på urkorn. På denne måten driver de også med kunnskapsdeling og skaper en tettere relasjon til sine kunder.

### **Delingsøkonomi (byttehandel av tid)**

Delingsøkonomi er ikke et begrep som nevnes i ord blant våre informanter, men derimot nevnes det blant annet dugnad og delingskultur, som vi knytter opp mot begrepet delingsøkonomi. Vi finner tydelige mønster særlig i de kategoriene hvor overleveringen av mat fra produsent til konsument gjerne skjer direkte i et fysisk møte mellom dem, på at aktørene fra hver sin kant bidrar med sin tid, i større eller mindre grad. Produsentene bidrar med tid de benytter på å frakte varene til - og på å være ved overleveringsstedet. Konsumentene bidrar med tid i å komme seg til og fra overleveringsstedet og på å være på overleveringsstedet.

I noen grad, som i Lokalmatportalen, varierer også prisen produsenten betaler til distribusjonsleddet, avhengig av om produsenten velger å bidra med egen tid og andre ressurser i distribusjonen eller ikke. I sistnevnte kanal varierer også prisen konsumenten betaler for maten med om kunden velger å bruke tid og andre ressurser på å komme seg til et fast utleveringssted for å hente produktene de har bestilt, eller om den foretrekker hjemlevering. Daglig leder har også tanker om at det i fremtiden kan være aktuelt å inkludere andre grupper enn konsumentene og produsentene i distribusjonen av matvarene. Hun ser for seg muligheten for å la for eksempel idrettslag melde seg på innenfor geografiske områder de ønsker, for at de som dugnadsinnsats mot betaling til laget, kan hente varer som er bestilt i Lokalmatportalen, hos produsenter i det området, og deretter frakte disse hjem til konsumentene som har bestilt hjemlevering.

Salg og distribusjon i Reko-ringen har lagt opp til dugnadsarbeid i form av administrering av Facebook-grupper med annonsering for bestilling av varer, men også noe dugnad i forbindelse med tilrettelegging for utlevering av varene på det avtalte stedet. Rollen som administrator blir ofte delt mellom flere produsenter og eller kunder. I Reko-ringen bidrar både produsentene med tid og ressurser på å distribuere og overlevere produktene på det fastlagte samlingsstedet mens konsumenten bidrar med tid og ressurser på komme seg til samlingsstedet, for å kjøpe og hente sine varer. Dette er også tilfelle for Bondens marked.

Når det gjelder andelslandbruk-modellen, synes også en slags byttehandel av tid mellom produsent og konsument å være sentral og et fellestrekk. I denne kategorien foregår dette byttet i stor grad i form av dugnader. Her bidrar bonden med sin tid til å overføre kunnskap om produksjonsprosessen til medlemmene, mens medlemmene bidrar med sin tid til å produsere produkter, høste, lagre, pakke og fordele produktene blant medlemmene. Kunden blir derfor den største bidragsyteren både i produksjon og distribusjon.

## Åpne innovasjoner

Det snakkes lite om innovasjon blant våre intervjuobjekter, men noen av produsentene som har etablert sin egen virksomhet ut ifra gården, sier de har hatt et ønske om å være egen sjef, skape noe selv og være en gründer.

Eidum Gårdsbakeri ble til da eieren tok over gården og ønsket å skape sin egen arbeidsplass uten å nødvendigvis drive med husdyrhold som tidligere var tradisjon på gården. Hun ønsket derfor å kunne benytte seg av de tomme lokalene og skape en virksomhet med aktivitet på gården.

Lokalmatportalen nevner en mulig fremtidig løsning med selvbetjent gårdsbutikk i byen, og ser for seg et lokale med kameraovervåkning, og lagersystem som er knyttet opp mot et kassasystem, så enkelt at kunden kan håndtere dette selv, og får tilgang til butikken og varene med å identifisere seg. Hun sammenligner det med et konsignasjonslager, hvor produsenten kan kjøre dit med varene sine og registrere i systemet hva de har levert, så får de beskjed etter hvert som disse blir solgt.

Medlemmene hos Medalhus Andelslandbruk får være med på å bestemme mye om virksomheten, helt ned til hva som skal dyrkes av grønnsaker.

## *Eksternt perspektiv*

### **Kanaler**

Alle intervjuobjektene i studien bekrefter at de benytter en eller flere kanaler for å selge, kommunisere og levere sine råvarer eller produkter. Det er flere produsenter som har en kombinasjon av tradisjonell produksjon med levering til dagligvarekjedene basert på kvotetildeling, i tillegg til en mindre produksjon av småskala lokalmat produkter som de selger i andre kanaler. De fleste velger å benytte seg av flere kanaler for å være synlige og tilstede flere steder, men også fordi en kanal gjerne ikke skaper nok salgsvolum, slik at de er avhengig av flere kanaler for å få solgt nok produkter. Det synes som et mønster i dataene at særlig de mindre produsentene er til stede i minst to og ofte flere kanaler.

Ytre Viken Gartneri på Frosta er en grønnsaksprodusent som har produksjon på gården som både er i stor skala og mindre skala. De produserer tomat og agurk i større skala som leveres til Coop, men i tillegg produserer de krydderurter og salat i mindre skala som selges i kanaler som bl.a storkjøkken, Rågo-kassen og Auk-butikken på Stjørdal. I tillegg har de salg fra egen butikk i gartneriet på Frosta. I tillegg til disse råvarene lager de en pesto etter egen oppskrift som også



leveres i Rågo-kassen, og håper å få en avtale med spesialgrossisten som leverer et sortiment av ulike lokalmatprodukter til dagligvarehandelen på tvers av kjedene. I Ytre Viken Gartneri mener de det enkleste for deres del er å levere til grossist. «Mange av de største grønnsaksprodusentene på Frosta leverer til Rågo-kassen ikke fordi de må, men fordi de synes det er artig at Rågo eksisterer. Mange bruker det også som reklame.» Han tror at kunder som liker en type produkt de har fått i kassen, kan bli gå til andre kanaler, som en dagligvarekjede, for å kjøpe mer av akkurat det produktet, hvis det leveres også der.

I samtale med daglig leder hos Rørosmat oppsummerte hun at det selges mat fra rørostraktene for rundt 450 millioner, og at ca. 40 millioner går via Rørosmat. Hun understreker at distribusjonstjenesten i Rørosmat er en tjeneste for medlemmer som ønsker å benytte seg av den, men samtidig er det urealistisk at alt skal gå via Rørosmat. Dette bekrefter også Galåvolden Gård som er en av produsentene til Rørosmat, at de leverer det største volumet av sine produkter via Rørosmat, men at de samtidig er tilstede i andre kanaler som Bondens marked og matfestivaler for å kunne møte kunden direkte, men også fordi det er betydelige salg her også. For en del produsenter er det å delta på torgsalg også en slags markedsføringsstrategi for å promotere varene sine slik at salget kanskje øker i andre kanaler. Dette er noe også daglig leder i Rørosmat bekrefter, og som de mener er bare positivt tiltak deres produsenter gjør i forhold til å øke salget av Rørosmat-produkter i dagligvarekjedene også.

«De fleste produsenter, i og med at det ikke er Bondens marked hele tiden, er avhengige av å selge produktene i andre kanaler også, vil jeg tro» Markedsleder i Bondens marked Trøndelag. Gullimunn forteller at de leverer varene sine i tre kanaler, hvor de skiller mellom bakeri og restaurant, som videreforedler melet til egne varer, butikkene og utsalgsteder som selger varene videre til sluttkunden, og direkte salg enten via Reko-ringen, Matfestivalen med flere.

#### *Verdikjede vs. Verdinettverk*

Blant informantkategoriene i utvalget finner vi eksempler på mer tradisjonelle verdikjeder, samt kortere verdikjeder med mindre mellomledd. I tillegg finner vi flere eksempler på verdinettverk som samarbeider om både salg og distribusjon og/eller felles merkevarebygging og markedsføring. I tillegg er det flere som kombinerer produksjon, salg og distribusjon tilpasset den tradisjonelle verdikjeden i tillegg til en småskala produksjon av lokalmatprodukter tilpasset salg og distribusjon i nettverk.

Innen den mer tradisjonelle verdikjeden finner vi eksempler som at Rørosmat beskriver sin verdikjede som todelt. Den fysiske verdikjeden hvor produktet kommer fra produsenten, er

innom Rørosmat før den går via en distributør ut til dagligvare eller storhusholdning og offentlige institusjoner før den når sluttkunden. Ifølge daglig leder koster det mye å starte egen distribusjon til sluttkunden, derfor har de jobbet for å finne sin plass i et allerede etablert system fremfor å konkurrere med Rema, Norgesgruppen og Asko. I tillegg nevner de en immateriell verdikjede. Denne beskriver de som trender og tilbakemeldinger fra slutt kunden som går via handelen til Rørosmat som igjen formidler dette tilbake til produsentene.

Rågo representerer en kortere verdikjede enn den tradisjonelle via dagligvarekjedene, de tilbyr direkte hjemkjøring ukentlig av ulike matkasser med lokalproduserte grønnsaker og delikatesser. De har selv kontroll på distribusjonen og bruker egne biler til å kjøre ut varene til kundene. I tillegg sørger de også for å hente inn de fleste varene fra sin leverandør. På denne måten har de god kontroll på distribusjonen inn og ut av sine egne lager, for i lokalene til Rågo har de tre ulike lager med optimale forhold for de ulike grønnsakene og varene mens de ligger lagret før de pakkes i kassene før utkjøring. Kassene pakkes samme dag som de kjøres ut, og de pakkes gjerne i kjørerekkefølge. Bilene er også avkjølt, og på denne måten sikrer de at kunden får produkter av høy kvalitet.

Når det gjelder salg av mat i nettverk, er Reko-ringene et eksempel å trekke frem. Dette konseptet fungerer som et matnettverk bestående av flere produsenter med felles kundegruppe, markedsføring, salg og distribusjon. Prosjektlederen i Bonde- og småbrukerlaget forteller at grunnen til at de involverer seg i Reko-konseptet, er for å gi produsentene en distribusjonsform som er effektiv og lønnsom.

Daglig leder i Gullimunn nevner at det er mer lønnsomt å selge produktene sine direkte selv, for skal de selge via et mellomledd, så må disse også ha betalt for dette, og fordi de ikke tjener så mye på melet, blir de da nødt til å ta butikkpris når de selger via mellomledd.

### **Kunderelasjoner**

Selve ordet kunderelasjon er nevnt i tre av 15 dybdeintervjuer, nemlig intervjuet med daglig leder i Lokalmatportalen, daglig leder i Rågo og kjøpmannen i Filialen. Likevel synes temaet å ha vært omtalt i de fleste intervjuer, da ved bruk av andre ord.

### *Kundedialog*

Som vi har vært inne på, ser vi et mønster i at kundedialogen under salget og distribusjonen i våre kategorier/kanaler har ulik karakter. I den delen av distribusjonen av mat som går via Rørosmat, synes produsentene i liten grad å ha reell dialog med konsumentene, men Rørosmat følger med på trendene.

Det samme synes å være tilfelle for distribusjonen via Rågo, men her får produsentene formidlet markedsinformasjon fra enkeltkunder tilbake via Rågo, gjennom at sjåførene kan ta imot korte beskjeder fra kundene. Rågo har også systemer for å bringe disse tilbake. Kundene kan for eksempel vise frem varer de ikke var fornøyde med fra den siste kassen, og da kan de få refundert noe for disse senere. Gartner Lars Viken mener forskjellen på kommunikasjonen med kunden som han oppnår når han leverer via Rågo sammenlignet med til dagligvarekjede, er stor. Han sier at Rågo er veldig interaktiv i sosiale media, «at Rågo gir kunden et ansikt å plassere på tomatene», og at han har fått informasjon tilbake via Rågo, som kunder har meldt inn om produktene hans. Han har også fått resultater fra kundeundersøkelser via Rågo. For produkter levert til Coop-systemet har han derimot ikke noen kontakt med forbrukerne, men kan få beskjed om at Coop er veldig fornøyd.

I torgsalg som Bondens marked og matfestivaler ser vi at kundedialog foregår direkte mellom produsentene og kundene på markedene, mens det i spesialbutikken foregår omfattende dialog mellom kjøpmannen og konsumentene. I vinduene i sin butikk har kjøpmannen en sort tavle med «En god prat om god mat» påskrevet med hvitt kritt. Han omtaler det som «kult» etter at han har fortalt historien om sin kunde fra Frøya, som han sier reiser i flere timer minst en gang i måneden for å handle for mellom 750 kroner og 3000 kroner i hans butikk, og at denne kunden muligens noen ganger tar turen kun for å handle hos ham. Han vektlegger også at denne kunden synes å kose seg veldig i den tiden vedkommende er der.

I andelslandbruket synes kundedialog å utspille seg direkte mellom bøndene og konsumentene både i forbindelse med salg, produksjon og distribusjon. I tilfelle hvor andelslandbruket er organisert som en samvirkeorganisasjon, hvor konsumentene har andeler, vil konsumentene i noen grad også delta i strategi og produktutvikling. Bonden i Medalhus Andelslandbruk sier at hun i sin egen hukommelse lagrer informasjon hun mottar i møte med kundene, og at den blant annet har gjort at hun har justert en av pølsetypene sine til en mildere type, siden særlig foreldre med barn sa at den var for sterk.

Daglig leder i Localefood knytter kunderelasjon i stor grad til at kundene er fornøyd. I nettbutikken Lokalmatportalen publiseres bilder av produktene, og daglig leder er opptatt av at de skal være autentiske. De fleste bildene er tatt av henne eller andre i Localefood, men på sikt ser hun for seg at produsentene i større grad skal laste bildene opp selv. I nettbutikken skal det alltid stå hvilken produsent produktene kommer fra, og daglig leder synes det er helt greit dersom kunder velger å handle direkte fra produsentene.

Ved distribusjon via Lokalmatportalen kan produsentene velge å stå for utleveringen selv direkte til kunde, og vil da kunne ha dialog under overleveringen, hvis ikke vil tilbakemelding kunne gå via Lokalmatportalen som mellomledd. Daglig leder sier på spørsmål om hun har mye kontakt med kunder, at det varierer litt, men at det har hendt før utleveringspunktene at hun har sendt ut SMS og minnet kundene på å hente varene. Og da hender det også at hun «får noe tilbake», som hun eksemplifiserer med at Lokalmatportalen får tilbakemelding på Facebook eller e-post fra kunder som er veldig fornøyde. Noen ganger har kunder vært misfornøyde med varen, og da tilbyr Lokalmatportalen å ta varen i retur, med tilbud om ny vare eller pengene tilbake, «og da er de stort sett fornøyd».

I Reko-ringen møtes produsentene og konsumentene direkte under utleveringer, men flere av produsentene påpeker at det er lite tid til prat foruten om det praktiske med selve overleveringen. Gartneren i Lars Viken Gartneri sier at han på Reko-ringen ikke har tid til å snakke så mye med kundene, siden det ofte er mange bestillinger å utlevere. På Matfestivalen i Trondheim snakket derimot han som produsent mer med kundene. «For der skal du jo selge varene i tillegg, du er der for å fronte varene», sier han. Prosjektlederen knyttet til Reko-ringen mener at mange matprodusenter har mye å lære om hvordan de i større grad kan kommunisere produktfordeler overfor kundene sine. Hun mener at det kanskje er mer verdifullt for kunden enn for produsenten at disse møtes fysisk under utleveringene, og hun har oppfordret kunder på Reko-ringen til å komme med tilbakemeldinger. Hun nevner også eksempel på en produsent som endret innholdet i produktet sitt basert på etterspørsel og henvendelser denne hadde fått. «Kundene ønsket at pølseprodusenten skulle bruke frilansgris i pølsene. Det ble så mye mas om denne gladgrisen, at han inngikk en avtale med en bonde som hadde frilandsgris og fikk dermed laget gladgrispølser». Hun tror det er lurt for produsentene å lytte til slike tilbakemeldinger, og at de «kan bli veldig mye bedre på det».

Assisterende daglig leder i Galåvolden Gård sier om salg de gjør direkte, for eksempel på Bondens marked, at det givende å snakke med kundene, at det er bra å få tid til, og at kundene er veldig glade når de har tid til å prate med dem. Hun mener også at slik kundedialog utvikler dem som produsenter i stor grad. Hun legger vekt på å lytte til folk og lese folk. Om produsentens hjemmeside sier hun at «den bare er der», at den må oppdateres litt, og at det vil ha hennes fokus fremover. Facebook har de brukt hele tiden, og det er populært, men hun merker at Instagram har tatt litt over. Facebook bruker de utelukkende «for markedsføring, synliggjøring og å vise frem». For å ta imot bestillinger bruker de e-post, og hun synes det er tidkrevende å sette seg inn i alle forespørslene fra kunder som kommer inn på e-post. Hun viser

til et eksempel der kunder har bedt om en spesiell is, og så har de produsert den for kunden, og så blir kunden fornøyd.

### *Merkevarebygging*

Merkevarebygging er noe enkelte av de informantene vi har intervjuet, og særlig de som representerer matnettverk, nevner som viktig for å fronte mat fra de ulike regionene. Etablering av matregioner synes i stor utstrekning å ha merkevarebygging som ett av formålene. Eksempler på regioner i Trøndelag er Rørosmat, Smak og Opplev Melhus, Áuk – Smaker fra Stjørdalsfjøret, Mat fra Frosta med flere.

En relativt nystartet butikk Auk Foodtruck på Stjørdal, er etablert som aksjeselskap av noen av medlemmene i samvirkebedriften Áuk – Smaker fra Stjørdalsfjøret. Bonden fra Veiseth Gård sier at navnet Áuk henger sammen med at kunder er opptatt av matkultur og matauk. Hun tror at for eksempel det er viktig for kundene at melkeflaskene i glass som selges på Auk-butikken, har navnet Kilnes Gård på seg.

Rørosmat var tidlig ute og har kommet langt her, men det har blitt dannet stadig flere matregioner siden. Merkevarebygging er en av tre tjenester Rørosmat leverer til sine eiere og produsenter. Det er Rørosmat som eier merkevaren, og på vegne av produsentene driver de med generisk merkevarebygging. De mener at merkevarebyggingen og det nettverket de har etablert er vel så viktig som distribusjonsdelen av Rørosmat. «Når vi bygger merkevare, jobber ofte ut fra et assosiasjonsnettverk, og så trykker vi på litt ulike assosiasjoner i markedskommunikasjonen vår med forbrukeren. Det varierer hva forbrukeren er opptatt av. Nå «trykker» vi kanskje litt mer på miljø - mer på den typen elementer - enn tidligere» sier daglig leder.

Markedslederen i Bondens marked Trøndelag sier at matmarkedet har blitt mer profitabel siden oppstarten, og hun knytter det til at de har blitt større, har fått egen logo og en håndbok med retningslinjer som produsenter må følge for å være medlem. De kommuniserer med kundene via Facebook-side og egen nettside med tekst og bilder fra produsentene som er medlemmer, og markedslederen tar gjerne initiativ til at produsentene oppdaterer disse presentasjonene hvis de er utdaterte eller for mangelfulle. Det er dessuten en papirpose påtrykket Bondens marked-logo, som kundene får med seg varer hjem fra markedet på, noe markedslederen mener er basert på at kundene vil ha kjennskap til matens opphav.

Det er utbredt i dataene at det henvises til merkeordninger og priser innen småskala lokalmat, og at disse blir ansett som viktige i merkevarebyggingen av regioner, kanaler, produsenter og

produkter. Eksempler er merkene til Debio, Matmerk sine merker Nyt Norge og Spesialitet, samt den årlige prisutdelingen på Matfestivalen i Trondheim.

Gullimunn er et eksempel på et samarbeid mellom fire bønder som dyrker økologisk korn av ulike slag for egenproduksjon av melblandinger under merkevaren Gullimunn. Produksjonen består av ulike Urkorn som spelt, Dala landhvetete, svedjerug m.fl. De har også en egen møller på eiersiden, som tar seg av foredlinga av kornet til mel. Daglig leder sammenligner produktutviklingen med vinproduksjon og terroir-tenkning, altså at smak og bruksområder varierer fra år til år. «Dette er en helt ny måte å tenke mel på», sier hun.

Daglig leder i Trondheims Kjøkkenhage sier at de viser seg også frem i nyhetsbrev eller på Facebook og blant annet at de kommer helt frem til døra med samme sjåfør, i uniform, hver gang, noe han mener gir gjenkjenning. Daglig leder har tro på mye av utvikling eller nysalg skjer gjennom «jungeltelegrafene», særlig gjennom at kunder snakker med sine kolleger på jobb. De har også designet og produserer trekasser med innbrent logo, i stedet et alternativ med pappesker, ut fra en tanke om at kassen skal være lekker på kjøkkenbenken til kunden. Han ser i den forbindelse kundene som ambassadører, og som gjerne vil få spørsmål fra venner som er på besøk, om hva den kassen er for noe.

## **5. Analyse – Diskusjon**

Når empirien i denne studien skal diskuteres mot teorien, tas det utgangspunkt i problemstillingen: «Et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem for småskala lokalmat», samt de tre forskningsspørsmålene som ble presentert i avsnitt 1.3.

En ordsky basert på en ordfrekvensspørning i alle transkriberte intervjuet fremgår i vedlegg 6.

### **5.1 Diskusjon knyttet til begrepene i problemstillingen**

#### ***Småskala lokalmat***

Teorien synliggjør for det første et mangfold i oppfatning av både begrepene småskala mat og av lokalmat, og den manglende konsensus bekreftes i stor grad av studiens empiri. Det er en motsetning i datamaterialet knyttet til blant annet spørsmålet om lokalmat er et brukbart begrep, men det synes å være en utbredt oppfatning i empirien at begrepet lokalmat kan brukes for å kommunisere en merverdi knyttet til matvarer.

Det er også motsetning i spørsmålet om lokalmatbegrepet forutsetter at maten består av lokale råvarer, om begrepet forutsetter at maten er produsert og/eller foredlet lokalt og/eller om begrepet forutsetter at maten er solgt lokalt. Dataene tyder altså på ulike holdninger blant informantene til hvor strengt de knytter lokalmatbegrepet til at distribusjonen av råvarer og/eller foredledede varer er kort. Noen av informantene signaliserer at begrepet lokalmat forutsetter fysisk/geografisk nærhet mellom stedet hvor råvareproduksjonen og/eller foredlingen av råvarene foregår og/eller de menneskene som er involvert i produksjonen - og stedet hvor konsumenten får produktet solgt og distribuert. En motsats i utvalget synes å mene at lokalmatbegrepet derimot handler om en merverdi som er tilført allerede i selve produksjonen og/eller foredlingen av matvaren - og som deretter kan distribueres eller kommuniseres til konsumenter over lengre avstander.

#### ***Effektiv og helhetlig distribusjon***

Hva som er helhetlig og effektivt, kan også betraktes fra ulike perspektiv, og en løsning for salg og distribusjon som anses helhetlig og effektiv av én produsent, vil verken være det for alle produsenter eller kunne gjøre småskala lokalmat tilgjengelig for alle matkonsumenter. Dette henger sammen med at målene og strategiene til produsenter av småskala lokalmat er forskjellige og at behovene til matkonsumenter er ulike. De fleste informanter synes å ta utgangspunkt i et produsentperspektiv i vurderingen, men noen også i et kundeperspektiv.

Oppsummert ser vi mønster i våre data som tyder på en særlig motsetning mellom på den ene side informanter som mener det er mest *effektivt* for produsenter å mer direkte til konsumenten stå for salg og distribusjon selv, og på den annen side informanter som mener det er mest effektivt å overlate salg og distribusjon til mellomledd og fraktselskaper.

Men vi ser også tegn som tyder på at de fleste informantene knytter en form for verdiskapning som skjer gjennom lav ressursbruk, til vurderingen av om former for salg og distribusjon av småskala lokalmat er effektiv, noe som er i tråd med teorien på dette området. Imidlertid synes det å variere om informantene først og fremst legger vekt på økt verdi *eller* redusert ressursbruk i vurderingen av hva de anser effektivt med ulike former for salg og distribusjon. Dette funnet kan kobles til teori om verdikjeder, hvor Supphellen et al. (2014) sier at en verdikjedes bidrag i tillegg til kostnadsbesparelse kan være å gi økt service for kunden.

Verdier som fremheves, er enkelhet, at kanalen øker omsetningen, at den gir produsenten en større del av overskuddet fra salget og større mulighet til å utnytte råvaren. Vi ser også tegn i dataene som tyder på at kanskje særlig produsenter vektlegger kanalenes evne til å bidra til en morsommere, mer spennende eller givende arbeidsdag, særlig når det gjelder kanaler som involverer direkte kundekontakt.

Mange informanter synes å mene at distribusjon direkte fra produsenten til konsumenten også gir verdi i form av en kommunikasjonseffekt, men det varierer om de anser denne å først og fremst være knyttet til å bygge merkevare rundt produktet eller til nærhet til og dialog med konsumentene.

Informantene synes å vurdere ressursbruken ulikt når de skal evaluere ulike måter å selge og distribuere småskala lokalmat på. Mange er opptatt av at salgs- og distribusjonsmåtenes kostnadsbesparende i kroner og øre. Noen nevner også effektiv tidsbruk, men vi ser et mønster som tyder på at dette ofte ikke har et like sterkt fokus.

Våre intervjudata gir et inntrykk av at informanter som vektlegger sikkerhet for at produsentene skal få omsatt nok volum, av at frakten skal gjøres av noen med kjernekompetanse innen salg og distribusjon samt av kostnadsbesparelse for produsentene i form av redusert tidsbruk, synes å være mest positiv til mellomledd. På den annen side synes informanter som er mer opptatt av at produsenten skal beholde kontroll på produktkvaliteten til konsumenten, på bedre utnyttelse av råvaren samt av kostnadsbesparelse knyttet til utlegg til fraktselskaper eller påslag hos mellomledd, å være noe mer tilbøyelige til direkte salg og distribusjon fra produsenten til konsumenten. Når det gjelder produsentenes tidsbruk, finner vi imidlertid tegn som tyder på at



det også innenfor kanaler uten mellomledd, som Reko-ringen og torgsalg, er høyere fokus på lavt tidsbruk innenfor førstnevnte kanal sammenlignet med innenfor sistnevnte.

Oppsummert ser vi mønster i dataene som tyder på at informantene i stor grad knytter begrepet *helhetlig* salg og distribusjon av småskala lokalmat til at produsentene får solgt og levert produkter de ønsker, i noen grad også at kundene får tilgang til produkter de ønsker. Mange knytter helhetlig salg og distribusjon til verdier som tilgjengelighet, variert utvalg, fleksibilitet, frihet og mangfold.

Det varierer om informantene knytter begrepet til én produsents behov for å få ut sine produkter, om de knytter det til flere produsenters behov for å få ut sine produkter, om de knytter det til kunders behov for å få tak i et produkt de ønsker seg, eller til kunders behov for enhetlig å få tak i alle produktene de ønsker. En annen motsetning synes å være mellom informanter som vektlegger at et bredt utvalg matprodukter selges og distribueres på én samlet måte til konsumentene, og de som fremhever som helhetlig at konsumentene har frihet og mangfold både i valget av produkter og i valget av utsalgs- eller utleveringssted.

Blant produsenter som både er på Reko-ringen og på Bondens marked, synes flere å mene at sitt tidsbidrag er større per kundeoverlevering på Bondens marked enn på Reko-ringen. Mange synes imidlertid til gjengjeld å mene at de på Bondens marked har bedre anledning til å kommunisere merverdi til - og få markedsinformasjon tilbake fra - konsumentene enn de har på utleveringer på Reko-ringen. Også i spesialbutikken synes selve møtet med kunden å skje i rammer som gir han som kjøpmann og konsumenten god anledning til både å kommunisere merverdi ved produktene til konsumenten og markedsinformasjon tilbake til kjøpmannen.

## **5.2 Diskusjon knyttet til forskningsspørsmålene**

I denne delen tar diskusjonen utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål som ble presentert i avsnitt 1.3, og hvor disse forsøkes besvart gjennom å knytte empiri sammen med teori og trender.

### ***Strategisk overblikk***

Empirien viser til at de færreste blant våre intervjuobjekter hadde et bevisst forhold til strategi, og det var fåtallet som snakket mye om dette eller besvarte spørsmål rundt strategi i forhold til deres virksomhet. Rørosmat, Rågo og Bondens marked var de virksomhetene som snakket mest om strategi og som hadde størst bevissthet omkring dette som et fag. Empirien fra de tre

virksomhetene tyder på at de har jobbet systematisk med strategi som fag, og at innfallsvinkelen til strategiarbeidet er i hovedsak det som i teorien beskrives som *strategi som plan*, altså at det handler om å analysere omgivelsene og legge en plan for hvordan man kan utnytte mulighetene gitt de interne forutsetningene man har, som er bedriftens kjerneressurser og kjerneaktiviteter. For å diskutere dette velger vi å bruke Rørosmat som eksempel fra empirien.

Rørosmat har fornyet sin strategi jevnlig siden oppstarten, og de har en prosess som pågår over tid, gjerne ett år når de fornyer sin strategi. For å relatere dette eksemplet fra empirien til teorien om Mintzbergs 5 p'er, så snakker de her om å legge en strategi som plan. Rørosmat nevner at deres strategiprosess handler om å evaluere ståsted, analysere markedet og utvikling her før de jobber med dette i mindre grupper. Forslag blir vedtatt på årsmøte og fører ofte til revidering av ulike dokumenter, krav og målsetninger.

Selv om det kun var fåtallet som kunne beskrive en systematisk strategiprosess som Rørosmat, var det flere som ivrig fortalte om hvordan virksomheten ble til og de valg de gjorde underveis i etableringen. Vi fikk inntrykk av at flere av informantene hadde tatt en del bevisste valg i den forbindelse, men også at enkelte grep muligheter når de meldte seg. Her velger vi å trekke paralleller til teorien om fremspirende strategi, og viser til Filialen som ble presentert i empirien som et eksempel på mer usystematisk strategi arbeid. Han startet med et ønske, eller hensikt om å etablere sin egen virksomhet, men hadde ingen konkrete planer om hva slags virksomhet det skulle bli. Han hadde flere ideer, og noen av disse ideene ble ikke realisert, underveis dukket det opp muligheter som «riktig lokale på riktig sted» i byen, og da realiserte han drømmen om å åpne en spesialbutikk her. Eksemplet kan også relateres til det Mintzberg beskriver som strategi som mønster, det vil si at et mønster av handlinger som endrer strategien underveis i prosessen med å etablere sin egen virksomhet.

Det er et inntrykk fra empirien at de fleste av informantene, og da spesielt produsentene, i likhet med innehaver av Filialen har tatt noen valg basert på de mulighetene som dukket opp og et ønske om å drive med noe eget. Flere av informantene som er produsenter, har tatt over gården fra en tidligere generasjon, og hvor de alle hadde et ønske om å kunne leve av gården. Vi har eksempler på at produsenter har etablert gårdsbakeri eller leier ut minilager for å dra nytte av de tomme lokalene. Flere har lagt om gårdsdrifta til økologisk fremfor konvensjonelt landbruk eller valgt å stifte andelslandbruk. Mye av det de forteller om sin bakgrunn og historie som forutsetning for at de driver med småskala lokalmatproduksjon, tyder på at de har tatt noen strategiske valg underveis før de endte opp der de er i dag. I tråd med trendforskningen som også ble nevnt både i teori og empiri så synes de fleste å ha hatt en ubevisst strategi som kan

relateres til det Mintzberg beskriver som *perspektiv*. Det vil si en strategi med et med bakgrunn i en kulturell analyse, hvem er vi, hva står vi for, hva er vi gode på, og hva kan vi få til.

Avslutningsvis synes vår empiri å bekrefte konklusjonene i forskningen til Thomassen et al. (2014) ved at den tyder på at de færreste av lokalmatprodusentene blant våre informanter har tatt strategiske beslutninger når det gjelder salg og distribusjon. De fleste er som nevnt opptatt av å følge med på trender og er bevisst på hva kundene etterspør og skaper i form av produkter, men de færreste har nok kunnskap eller kompetanse når det gjelder salg og distribusjon.

Fra et strategisk produsentperspektiv synes det derfor viktig å både se på hva produsenten har av kjerneressurser og kjerneaktiviteter internt og ikke minst på det som er ett av denne studiens hovedfokus, nemlig hvordan komplementære ressurser kan oppnås gjennom samarbeid med nøkkelpartnere (internt perspektiv), og på hvordan verdi best kan leveres til de kundesegmenter som har betalingsvilje for denne verdien (eksternt perspektiv).

### ***Innovasjon og teknologi***

I vår empiri synes et fåtall av intervjuobjektene å være bevisst på begreper som innovasjon, men mange er veldig bevisste på trendene. I teorien introduserte vi begrepet retrovasjon, som kombinerer innovasjon og tradisjon i et nytt begrep. Det foregår mye innovasjon i form av retrovasjon blant virksomhetene i utvalget, og som kan være med på å støtte opp under nye forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat. Dette ved at virksomhetene i en småskala produksjon bruker gamle og tradisjonelle håndverksmessige produksjonsformer, men også kommuniserer de immaterielle egenskapene som historiene bak maten, opprinnelsen og stedet, som igjen assosieres med bonderomantikken. Dette er med på å styrke verdiforslaget, og konsumentens opplevde verdi. Denne merverdien skaper et inntrykk av økt kvalitet som gjør at disse produktene blir attraktivt å kjøpe, og at man ikke bare differensierer seg i et allerede etablert markedet, men også skaper nye marked og kan betjene andre kundesegmenter enn den prisbevisste som handler i mer konvensjonelle dagligvarekanaler.

Det henvises også til Keely, referert i Erichsen et al. (2015), om ulike former for innovasjon. Funn fra empirien er at det etableres nye kanaler som Reko-ringen, forretningsmodeller som Lokalmatportalen og produsentnettverk som Áuk, som var utgangspunkt for etableringen av spesialbutikken Auk Foodtruck. Produsenter i empirien velger også å selge produktene sine via nye kanaler, noe som kan sees på som kanalinnovasjoner. Keely knytter disse formene for innovasjon til hovedgruppen *konfigurering*. Et annet eksempel på innovasjon, i form av

*kundeinvolvering*, ser vi hos Gullimunn, som tilbyr bakekurs for sine kunder for å lære seg å bake på den gamle måten med bruk av deres urkornprodukter som råvare. Denne formen for innovasjon knyttes til Keelys hovedgruppe *erfaring*. Mye tyder på at denne utviklingen vil fortsette, og at det vil komme nye innovasjoner innen salg og distribusjon av småskala lokalmat.

I empirien er det lite som tyder på at informantene i særlig stor grad anvender teknologi som et strategisk verktøy for å støtte opp under sine forretningsmodeller. Bruken av teknologi begrenser seg i hovedsak til sosiale media for markedsføring, og ulike løsninger for betaling, og et par av kanalene har valgt å etablere nettbutikk som digital plattform for salg og distribusjon av småskala lokalmat. Noen av kanalene mangler en enhetlig betalingsløsning, blant annet Reko-ringen, der konsumentene må betale for varer individuelt hos hver enkelt produsent, i motsetning til bl.a Lokalmatportalen, Rågo og Filialen hvor man betaler samlet for alle produktene uavhengig av produsent. Samtidig viser empirien eksempler på at matnettverk som Smak og Opplev Melhus, og Áuk i forbindelse med deltakelse på matfestivaler tilbyr felles betaling via Izettle for alle produsenter som deltar på festivalen. Foruten de vanlige kanalene som telefon og e-post, synes ordinære sosiale media, som Facebook-gruppen til Reko-ringen, hvor produsenter kan kommunisere seg imellom, å være de eneste teknologiene som brukes for å understøtte samarbeid og kunnskapsdeling mellom produsentene.

Eieren bak Lokalmatportalen har gjort seg noen tanker rundt en fremtidig løsning for selvbetjent gårdsbutikk i byen og sammenlignet dette med et konsignasjonslager. Dette anses å være i tråd med teoretiske trender som delingsøkonomi og åpne innovasjoner, og kan legge til rette for mer selvbetjente løsninger.

### ***Forretningsmodellering***

Teori om forretningsmodell er i denne studien brukt som et strategisk verktøy for å forstå hvordan en virksomhet kan skape verdi for virksomheten og nå sine mål. Diskusjonen det følgende struktureres derfor etter inspirasjon fra forretningsmodellen i figur 3.

Empirien synes å bekrefte trendforskningen i teorien som går ut på at blant annet bærekraft er viktig når det gjelder salg og distribusjon av småskala lokalmat. Ifølge teorien må bærekraft være integrert i forretningsmodellen til virksomheten for å møte denne trenden blant konsumenter, ikke bare være et tillegg til annen virksomhet.

### ***Internt perspektiv***

Empiri og teori i denne studien synes altså å samsvare omkring at småskala-produsenter har noen særtrekk når det gjelder de interne faktorene i Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell,

nemlig at både deres interne ressurser er og aktiviteter har vært begrenset. Begrensningen synes i empirien først og fremst å knyttes til menneskelige ressurser som kunnskap når det gjelder kjerneressurser, og at kjerneaktivitetene hovedsakelig har vært knyttet til produksjon.

Empirien viser ulike oppfatninger rundt begrepet småskala mat og hvor liten eller stor produksjonen er når man velger å si at man driver med småskala lokalmat. Dette gjør det derfor vanskelig å diskutere med utgangspunkt i en allmenn definisjon av dette basert på vår empiri, og dette stemmer jo for så vidt også med det vi presenterte innledningsvis når det gjelder begrepet småskala. Det finnes per i dag ikke en klar definisjon av begrepet.

### **Kjerneaktiviteter og kjerneressurser**

I denne studiens empiri er de fleste produsenter enkeltstående bønder som driver småskala produksjon og noe foredling av matprodukter. De står ofte alene og har begrensede ressurser. Tid er eksempelvis en begrensende ressurs, da aktiviteter forbundet med produksjon ofte tar store deler av tiden deres. De har derfor begrenset med ressurser til å følge opp aktiviteter som salg og distribusjon av det de produserer på en god måte, og de velger seg ofte kanaler for salg og distribusjon mest med hensyn til egen tid og ressurser, fremfor av strategiske årsaker. Det nevnes også at det enkleste er å selge direkte fra gården eller via en kanal, men ofte er ikke en kanal tilstrekkelig for å få solgt tilstrekkelig volum. Enkelte velger å kjøre ut varene sine selv fremfor å bruke logistikkbedrifter, og begrunner dette med at disse er for dyre. Få av produsentene snakker om sin egen tid som en kostnad. Skulle man satt en pris på tiden disse produsentene bruker på salg og distribusjon av sine produkter, kan det hende at logistikkbedrifter ikke ville vært fordyrende mellomledd.

I likhet med tid, nevnes også kunnskap og kompetanse som en begrenset ressurs, de fleste har ikke god nok kompetanse og kunnskap når det gjelder, markedsføring, teknologi, bedriftsøkonomi osv. Flere sier at de gjerne skulle hatt økonomi til å ansette en ressurs for å gjøre administrative oppgaver.

I likhet med teorien taler denne studiens empiri for at fåtallet i gruppen har nok kompetanse, kunnskap eller tid til å ta ansvar for hele verdikjeden fra «jord til bord», men at det i tråd med teori om partnerskap i forretningsmodeller, som vi også omtaler som samarbeid og nettverk, vil være viktig for disse å etablere slike nettverk for å dele erfaringer, bygge på hverandres kompetanse og gjerne samarbeide om løsninger for salg og distribusjon.

## Partnerskap og nettverk

I empirien er det presentert flere produsentnettverk, de fremstår i hovedsak som geografiske samarbeid mellom småskala lokalmatprodusenter, men enkelte nettverk stiller også andre krav for deltakelse i nettverket, som blant annet at norske råvarer benyttes i produksjonen (Bondens marked). Empirien tyder på at slike samarbeid ser ut til å fungere, og som de fleste produsenter i utvalget ser en fordel av å være en del av. De fleste ønsker å samarbeide med andre som driver med småskala produksjon. Graden av samarbeid er noe ulikt i de nettverkene vi har nevnt, og det kan henge sammen med at ikke alle har kommet like langt i prosessene.

Rørosmat er det produsentnettverket som først ble etablert i vårt utvalg, og har kommet lengst når det gjelder samarbeid og utvikling av matregion. De er et veldig godt eksempel på at man kan lykkes med småskala lokalmatproduksjon, selv med salg og distribusjon inn i dagligvarehandelen, som enkelte mener er forbeholdt storskala produksjon. Som enkeltstående produsenter er de fleste produsenter under merkenavnet Rørosmat småskala produsenter, men når de går sammen og distribuerer en mer helhetlig produktportefølje av lokalmatprodukter fra sin region, vil de fremstå mer storskala og kan benytte seg av etablerte kanaler for salg og distribusjon fremfor å skape en ny kanal. Dette stemmer overens med det som Thomassen et al. (2014) beskriver i LogiMat-studien. Samarbeid med andre produsenter i verdikjeden ble her ansett som sentralt for videreutviklingen med logistikksystemer for å sikre volum og sørge for kostnadseffektivitet.

Knyttet til teorien til Lunnan et al. (2011) viser empirien at det i utvalget er inngått nettverk av allianser både med og uten eierskap. I nettverk som er organisert som samvirkebedrifter, som Rørosmat og Áuk, synes alliansene å være med eierskap for produsentene, og da vil de kunne få økt kontroll i alliansen, I de fleste kanaler i utvalget som er organisert som aksjeselskap, som Rågo og Lokalmatportalen, synes alliansene å være uten eierskap for de fleste av produsentene, noe som kan gjøre at de får redusert kontroll. Andelslandbruket synes å skille seg ut ved at kunder involveres i alliansene, og oppnår da kontroll, blant annet over produksjonen, og kontrollen reduseres tilsvarende for gårdbrukeren.

Empirien tyder også på at man gjennom samarbeid i nettverk får tilgang til komplementære ressurser, samt at man gjennom kunnskapsdeling kan få økt kompetanse. Rørosmat og Oi! synes å være opptatt av kunnskapsdeling gjennom kurs og produsent samlinger. Blant annet nevner prosjektleder i Oi! at de arrangerer salgskurs og fagdager for produsenter.

Generisk merkevarebygging er en annen aktivitet som produsenter kan oppnå gjennom nettverk og samarbeid, noe vi går nærmere inn på i diskusjonen rundt kunderelasjon.

Diskusjonen rundt nettverk synes også naturlig å knytte til temaet teknologi, for eksempel ved at det i empirien er pekt på behovet for og løsninger for en felles betalingsløsning for medlemmene i nettverkene.

### ***Verdiforslaget og trender***

For småskala-produsenter som har tatt strategiske valg om å være og bli nettopp småskala, synes økte inntekter først og fremst å kunne oppnås gjennom å oppnå økt betalingsvilje/høyere pris. Teorien tyder på at dette først og fremst kan oppnås gjennom høyere kvalitet på produkter, ikke fortrinnsvis gjennom økt kvantum og kostnadseffektivitet i vareproduksjonen. Mye tyder på at økt kvalitet kan oppnås gjennom å tilby tilleggstjenester til kundene. Både teori og empiri viser at tilleggstjenester som kunnskapsdeling i stor grad produseres i interaksjoner med kunder, enten i produksjonen av matprodukter (andelslandbruk) eller i salget eller distribusjonen av matprodukter (mange av de øvrige kanalene omhandlet i empirien). Ifølge teorien er det en generell trend at også kunder er opptatt av å få avkastning på tid, noe som ikke er fremhevet i empirien i stor grad.

I teorien ble markedsmiksen presentert. Ser vi denne opp imot empirien i denne studien, tyder mye på at når det gjelder selve *produkt*-beskrivelsen av for eksempel småskala lokalprodusert mat, vil det være relevant for produsentene å fremheve de immaterielle egenskapene. Disse kan være at maten er håndlaget og av unik kvalitet, produsert på en bærekraftig måte, fremfor de materielle egenskapene som form, vekt og smak. Dette budskapet blir derfor viktig å fremheve når produsentene av småskala lokalmat skal *promotere* sine produkter i markedet, siden det for disse produsentene er vanskelig å konkurrere på *pris*. En annen utfordring for denne gruppen matprodusenter har gjerne vært tilgjengelighet, det å finne et møtepunkt mellom produsent og konsument for å kunne selge og distribuere produktene sine. Mye i denne studien tyder på at *Place* blir spesielt viktig å fokusere på når det gjelder det fysiske produktet, da dette blant annet omhandler både distribusjonskanal, logistikk, lokasjon og tilgjengelighet. I tillegg vil det være aktuelt å fokusere på noen av de utvidede sidene ved produktet som omhandler tjenesteelementer. Kanskje spesielt gjelder dette *People*, som handler om å være synlig utad, at kunden har et ansikt bak opprinnelsen til produktet, både for at produsenten skal få solgt og distribuert varene sine, men også for å skape tillitt hos kunden, at kunden føler seg trygg på at den velger riktig produkt, og da er vi inne på det som handler om *Physical Evidence*, om å skape

noe håndgripelig for å knytte kunden nærmere produsenten og skape bedre relasjon. Eksempler på dette ser vi i medlemskap i andelslandbruket og ved utdeling av smaksprøver ved torgsalg.

Hvis man også kan involvere kunden i prosessen i forhold til distribusjon av småskala lokalmatprodukter, er det gjerne mulig å kombinere *Place* og *Process*, for å skape en felles arena og møtepunkt for produsenten og kunden som begge tjener på i forhold til økt tilgjengelighet og enklere og rimeligere distribusjon, som for eksempel Reko-ringen.

Empirien tyder på at de fleste er enige om at småskala matproduksjon gir noe merverdi sammenlignet med storskala produksjon. Det kan være at maten er renere, tryggere eller bedre for helsen, men også at produksjonsmetoden som brukes, gir bedre dyrevelferd samt at man tar bedre vare på jorda, og dette er i tråd med det Saebi (2016) sier om viktigheten av å investere i bærekraftige forretningsmodeller.

Sitatet til kjøpmannen bak Filialen illustrere dette, når han sier at småskala mat handler om å ha kontroll på hele prosessen og at man har sporbarhet for å sikre god kvalitet på produktene. Tillit er blant verdier som mønster i empirien kan tyde på at kan utfylle lista over trender som trendforskningen presentert i teorien legger vekt på. Det synes å være en anbefaling for distribusjonen av småskala lokalmat at selve frakten gjøres mer ressurseffektiv enn i dag, men uten at det går ut over det inntrykket som markeds- eller utleveringsplassen skaper når det gjelder nærhet mellom produsenter og kunder.

### ***Eksternt perspektiv***

Denne studien har hatt et særlig fokus på hvordan kanaler og kunderelasjoner kan bidra til helhetlig og effektivt salg og distribusjon av småskala lokalmat, som begge deler er eksterne faktorer i Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell.

### **Kundesegmenter og trender**

Det synes å være en kobling mellom teorien og empirien i denne studien som går ut på at nettopp småskala lokalmat i stor grad er forbundet med noen hovedsakelig immaterielle verdier som trendforskning tyder på at blir stadig viktigere for konsumenter. Det anbefales derfor at en ved salg og distribusjon av småskala lokalmat i noe større grad fokuserer også på immaterielle elementer av verdiforslaget til kundesegmenter.

Henvist til erkjennelsen av at kunder er ulike, tyder studiens teori og empiri på at det er viktig at produsentene av småskala lokalmat tar strategiske valg knyttet til segmentering av kunder i markedet som leveringen av produktene deres er rettet mot.



I denne studiens empiri er det flere klare eksempler på at dette i en viss utstrekning gjøres, og at segmentering og posisjonering ledsages av bevisste merkevarestrategier. Men særlig i empirien fra intervjuer med produsenter er det et mønster at bevisstheten på dette og på andre områder av markedsstrategien synes varierende. I så fall synes det å være et potensial i å mer strategisk tilpasse sine verdiforslag til definerte segmenter av kunder i markedet og mer bevisst velge kanaler og kunderelasjoner som bidrar til å levere ulike verdiforslag til nettopp de valgte segment av kunder.

Denne studien har ikke innhentet primære data fra kunder av matproduktene til produsentene i utvalget, om hva deres preferanser er når det gjelder salg og distribusjon av mat. Imidlertid er det innhentet relativt mye data om produsentenes og kanaltilbydernes oppfatninger av forbrukertrender når det gjelder kjøp av mat, og de nevnte aktørene er også matkonsumenter. Empirien i denne studien bekrefter i stor grad de utviklingstrekkene som trendforskningen i teorien tar til orde for at flere kunder generelt etterspør. Tydeligst gjelder det trenden om bærekraft, selv om det er en motsetning i empirien knyttet til om det for å leve opp til denne trenden er viktig at produksjonen av maten er økologisk eller ikke. Særlig synes også trenden om tjenestefisering fra trendforskningen å bekreftes av empirien, men hvor empirien spesifiserer mer detaljert hvilket utslag de har i konteksten for studien, for eksempel at historien om maten er en viktig verdi for matkunder.

## **Kanaler**

Tegn i empirien tyder på at produsenter i utvalget i stor grad er produksjonsorienterte i sine valg generelt, noe som ikke nødvendigvis legger grunnlag for kanalvalg som gir effektiv og helhetlig distribusjon av småskala lokalmat. Det synes som nevnt viktig at det gjøres strategiske valg som avstemmer blant annet kanalbruken med valgte kundesegment og posisjoneringen i markedet for slike produkter. De fleste produsenter er til stede i to eller flere kanaler, men empirien etterlater lite inntrykk av at kanalvalgene som regel tas etter nøye overveielser.

Særlig i noen av kanalene med direkte salg eller overlevering fra produsentene til kundene, synes en anbefaling å være å investere mer tid på å øke kundenes kunnskaper om maten, blant annet om dens bærekraft, historie mv., men redusere tidsbruken knyttet til ren frakt, utlevering og betaling for varene.

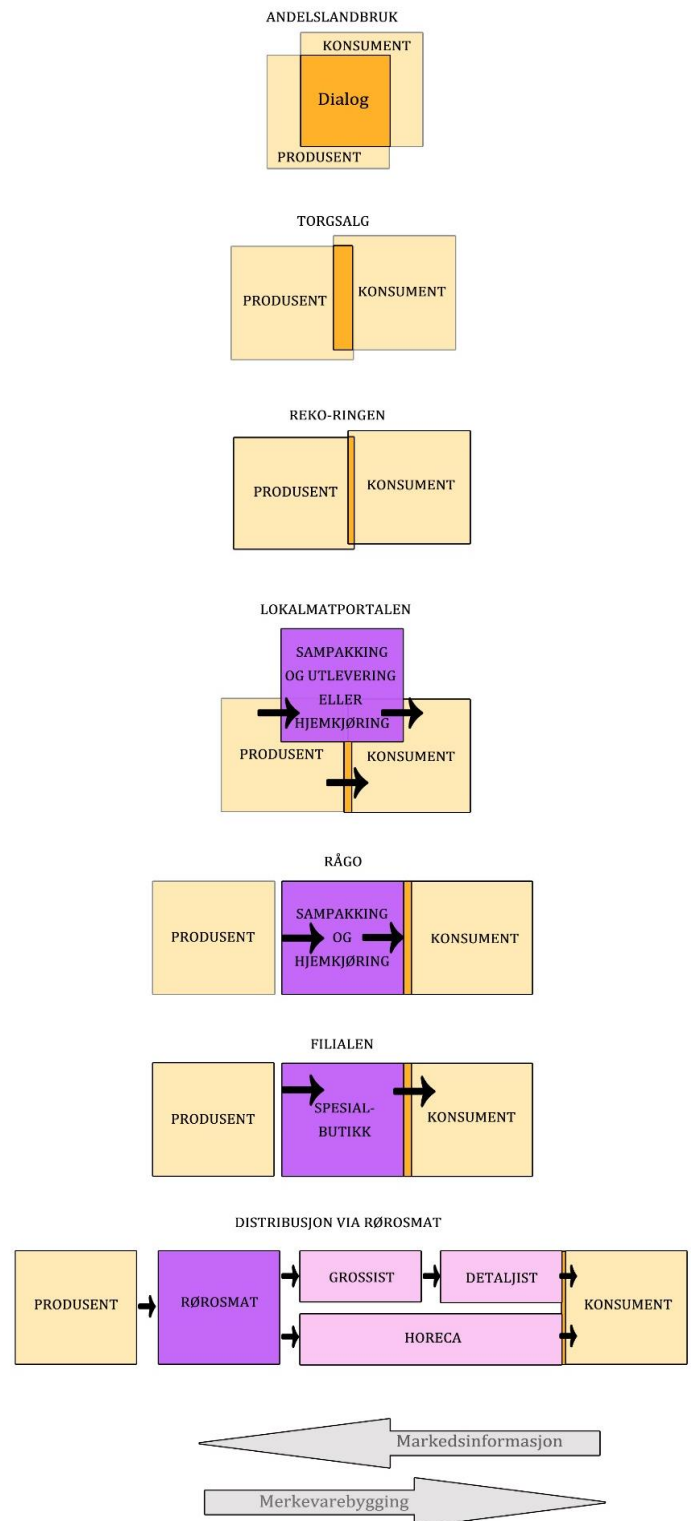
Som en del av analysen presenteres en forenklet fremstilling av hvordan verdikjedene til kanalene omfattet av empirien, synes å variere i lengde - og antall mellomledd.

## Figur: Analyse av kanalers verdiskapning og verdikjedelengder

Figuren skal inkludere både kanalenes fysiske vareflyt og kommunikasjon, som begge ifølge teorien omfattes av faktoren kanaler i forretningsmodellen.

Pilene er forsøkt plassert på figurboksen til den aktøren som i hovedsak står for forflytning av varer mellom leddene, og hvis en pil er plassert mellom to bokser, gjøres forflytningen gjerne av andre enn aktørene som fremgår i figuren, for eksempel fraktselskaper. Markeringer i oransje skal illustrere det inntrykket empirien gir av omfanget og plasseringen av kundedialog i de ulike kanalene. Dette synliggjør en oppfatning av at disse varierer mellom kanalene, og at det også er ulikt i hvor stor grad produsentene tar del i denne.

Nederst i figuren synliggjøres gjennom to piler noe særlig kanal-representanten fra Rørosmat påpekte, at verdikjeden også kan omfatte markedsinformasjon i retur fra konsumentene, samt viktigheten av merkevarebygging.



Figur 7 Forenklet fremstilling av kanalers verdiskapning og verdikjedelengder. Basert på figur 4.

De fleste informantene mener at småskala mat i all hovedsak selges og distribueres i kanaler utenfor den tradisjonelle dagligvarebutikken, og at dagligvarebutikken hovedsakelig er forbeholdt storskala produksjon, og dette er i tråd med det forskningen til Steine et al. (2010) oppsummerer når de sier at dagligvaren i mindre grad er villig til å ta imot leveranser fra mindre aktører med små og varierende volum, og at småskala mat eller matspesialiteter er avhengig av spesialbehandling i distribusjonskanalene. Samtidig finnes det eksempler på de som lykkes med salg og distribusjon inn i denne kanalen, og løsningen kan se ut til å ligge i samarbeid slik som Rørosmat har fått til, at man selger inn et produktsortiment under en felles merkevare, eller at man får til en avtale med grossister som leverer et bredt sortiment for småskala lokalmat, for det finnes eksempler på spesialgrossister, og man ser at lokalmat har blitt mer synlige i dagligvarebutikkene med egen hylleplass for lokalmat.

Rågo-konseptet er et eksempel på at man også kan lykkes med å skape egne løsninger for salg og distribusjon av småskala lokalmat, og de har valgt å levere til privatmarkedet fremfor i dagligvaren ved å tilby hjemlevering. For Rågo er det helt avgjørende at Frosta som grønnsaksregion er en kjent merkevare, og det er også avgjørende at de lokale bøndene samarbeider og bidrar med produkter i kassen. Det finnes flere eksempler på matkasseleverandører som ikke har lyktes med sitt konsept, tegn i empirien kan tyde på at det å tilby en viss fleksibilitet, slik som i Rågo, kan bidra til at de lykkes. Tilbudet av ekstra produkter og muligheten for å sette sammen sin egen kasse gjør at produktet fremstår som mer attraktivt, og sammen med salg og distribusjonsløsningen som er valgt, tilbyr de en mer helhetlig og effektiv løsning, som er i tråd med trenden om avkastning på tid, og at konsumenter ønsker å kjøpe seg tid. Hjemlevering blir da ansett som en tjeneste som gir merverdi i form av tidsbesparelse, noe som enkelte kundesegmenter er villige til å betale for.

Reko-ringen, som er et forholdsvis nytt konsept og kanal for salg av småskala lokalmat, viser ikke bare at det er et stort marked for salg og distribusjon av småskala lokalmat utenfor de mer tradisjonelle kanalene, men også at noen konsumenter av slik mat er villige til å møte produsenten på halvveien på et etablert fysisk utleveringssted, et treffpunkt, hvor verdien av at produsenter er tilstede, med et variert produktutvalg fra flere produsenter, er stor. Alternativet hadde vært og reist ut til alle de ulike gårdsbutikkene/gårdsutsalgene for å handle mat, noe som ville vært mer ressurskrevende i form av tid og logistikk.

I denne kanalen er det liten grad av produsent-samarbeid annet enn at man er enige om visse rammebetingelser som blant annet hvor ofte man skal utlevere og hvilken lokasjon man velger seg, i tillegg til en del regler rundt annonsering og markedsføring i Facebook-gruppen. Utenom

dette står produsentene fritt til å velge hvor ofte de deltar. Hver enkelt Reko-ring opererer også ulikt, det ligger noen anbefalinger og retningslinjer til grunn, men i utgangspunktet er det medlemmene som selv styrer og utformer sin lokale ring til å bli slik de ønsker den. Kanalen er ikke et fordyrende mellomledd. Selve utleveringen av varene fremstår også som rask, da man sjelden setter av mer enn 1 time til utlevering av varene, og det faktumet at varene er forhåndsbestilt, eliminerer svinn og gjør handelen forutsigbar. En mulig risikofaktor for denne kanalen, kan synes å være at den legger opp til en løsning for kommunikasjon og salg via Facebook, med de begrensningene det innebærer i forhold til å administrere bestillinger, samt at organiseringen av denne Facebook-gruppen og koordinering av selve utleveringen byr på en del dugnadsarbeid som enkelte har tatt ansvar for. På sikt kan dette kanskje bli en belastning for enkelte om de ikke deler på rollen eller flere tar ansvar.

Når det gjelder trender, så synes Reko-ringen å ha mange særtrekk som samsvarer med det som i teorien er omtalt som delingsøkonomi og som tjenestefisering. Konseptet eller «forretningsmodellen» har også mange fellestrekk med det som i teorien beskrives som åpen innovasjon, da den har sitt utspring fra Finland og er et konsept som sprer seg raskt uten at noen setter begrensninger og tar eierskap i den forstand at de har rettigheter til konseptet og skal tjene penger på dette.

Lokalmatportalen tilbyr mange av de samme produktene som selges og distribueres på Reko-ringen, men de tilbyr hjemlevering som en del av sin tjeneste. Kunder som ikke har mulighet for å hente varene sine selv på en felles utlevering fra produsentene kan få tilsvarende varer levert hjem til seg for en fast pris, eller at de handler varer for en større sum og unngår dette. Det bekreftes av empirien at produkter som selges via Lokalmatportalen naturligvis er priset litt høyere enn det de selges direkte fra produsenten, og det henger sammen med at Lokalmatportalen er et mellomledd som også skal tjene penger på den tjenesten de leverer i å samle produktene i en felles nettbutikk med en felles betalingsløsning, samt mulighet for hjemlevering. Lokalmatportalen har valgt å ha hjemlevering av varer samme dag som Reko-ringen. Eidum Gårdsbakeri, som leverer varer både i Reko-ringen og hos Lokalmatportalen, bekrefter at det er veldig praktisk at hun produserer og kjører ut brød for levering i begge kanaler på samme dag, og at Lokalmatportalen henter varene hos henne i forbindelse med Reko-utleveringen. Gründer bak Lokalmatportalen mener det ville vært positivt om man kunne fått til et samarbeid mellom den lokale Reko-ringen og Lokalmatportalen, nettopp for å kunne betjene et marked som ønsker hjemlevering, samt at man kan tilby en felles betalingsløsning for alle varene man handler fremfor å betale hos den enkelte produsent under selve Reko-

utleveringen. Foreløpig kan det se ut som at intensjonen om null transaksjonskostnader og mellomledd i Reko-modellen er til hinder for dette. Blant annet trenden om avkastning på tid taler for en enklere og mer helhetlig løsning med mer effektiv betaling samt mulighet for hjemlevering.

Det synes å være en anbefaling innen småskala lokalmat at selve forflytningen av varer fra produksjonsstedet til kunden bør gjøres mer ressursbesparende, ikke hovedsakelig for å redusere kostnader, men for å minimere belastningen på miljøet og frigjøre mer tid til kundeinteraksjon.

### **Kunderelasjoner**

Henvist til at studien har undersøkt salg og distribusjon i vid forstand av småskala lokalmat, altså med en forståelse av at den inkluderer blant annet kunderelasjoner, tyder teori og empiri på at det er svært viktig at fokusere på relasjoner som bidrar til å forsterke verdiforslagets samsvar med behovene i de kundesegmentene som virksomheter har valgt å rette sin levering av mat til.

Empirien tyder på at kanaltilbyderne i utvalget har ulike strategier for sine kanaler. Noen kanaler synes eksempelvis å legge sterk vekt på tette kundeinteraksjoner direkte mellom produsenter og kunder, slik som andelslandbruket, torgsalg og spesialbutikken Auk Foodtruck. I spesialbutikken Filialen legges det opp til at kjøpmannen står for omfattende kundeinteraksjon som et mellomledd for produsentene. Andre kanaler synes i større grad å legge opp til at kundeinteraksjonen overlates til et mellomledd med kjernekompetanse innen sampakking, frakt og direktelevering av varer fra det første mellomleddet til konsumenter. I kanalene omfattet i empirien supplerer mellomleddet disse tjenestene enten med delvis generisk merkevarebygging, som i Rågo, eller den generiske merkevarebyggingen tones ned og de individuelle produsentenes merkevarer kan stå noe tydeligere frem, som i Lokalmatportalen. Andre kanaler legger i større grad opp til et første mellomledd etter produsentene som har kjernekompetanse på blant annet salg og distribusjon til andre bedrifter og mellomledd, supplert med omfattende generisk merkevarebygging, noe som er tydeligst i Rørosmat. Gjennom sistnevntes distribusjon til konsumenter legges det opp til distribusjon via fraktselskaper og andre mellomledd frem til konsumenten. I distribusjonen via Rørosmat er altså selve interaksjonen mellom produsentene og konsumentene fraværende, og direkte kundedialog tas hånd om av andre bedrifter i kjeden, for eksempel dagligvarekjeder og butikker.

Empirien viser at kanaltilbyderes strategier for kunderelasjon i noen grad avviker fra de uttalte strategiene til produsenter som distribuerer i deres kanaler. Det synes for eksempel å være et mønster når det gjelder noen av kanalene som omfattes i empirien, at mat produsert i ulik skala – småskala og storskala - distribueres sammen i samme kanaler. Mange produsenter av småskala lokalmat synes ifølge empirien også å delta i mange kanaler. Ifølge teorien er det særlig viktig å være selektiv i kanalvalget for salg og distribusjon av produkter av høy kvalitet.

Det synes også å være et mønster fra empirien at produsenter med en uttalt strategi om å ha mer direkte dialog med kunder, distribuerer i kanaler som ikke legger opp til noen produsent-/konsumentinteraksjon. Knyttet til trendforskningen, som tyder på at ulike tilleggstenester knyttet til varer blir en stadig viktigere kundeverdi, og til markedsføringsteorien, som tyder på at merkevarebygging de siste tiårene har blitt stadig viktigere, tyder empirien på at de ulike kanalenes strategier hver for seg tilrettelegger for å gjøre produsenters produkter tilgjengelige for kunder. Men det synes det å være mønster i empirien på at produsenter med fordel kunne øke den strategiske bevisstheten rundt de ulike formene for kunderelasjoner som de oppnår ved distribusjon i ulike kanaler, og også hvordan kanalvalg påvirker ressursbruken hos dem selv og dessuten legger ulikt til rette for kvalitetsoppfatninger hos kundene.

Empirien tyder på utstrakt, både generisk og individuell, merkevarebygging som gjøres både av virksomheter som tilbyr kanaler, av produsentvirksomheter og produkter omfattet i empirien, men i mindre grad på at produsentene har vurdert i hvilken grad ulik merkevarebygging er hensiktsmessig for deres produkter. Merkevarestrategien bør ifølge teorien samsvare med blant annet produktenes kategori og posisjonering i markedet, og den bør påvirke hele markedsmiksen. Ifølge teorien er generisk merkevarebygging best egnet for produkter som er i samme produktkategori og som posisjonerer seg likt i markedet, mens mer individuell merkevarebygging er mer hensiktsmessig for produkter som er unike når det gjelder produktkategori og posisjonering.

Gjennom diskusjonskapittelet mener studien i stor grad å ha besvart forskningsspørsmål 1 og 2, som ble introdusert i avsnitt 1.3. Derimot synes ikke teorien og empirien å gi grunnlag for like god besvarelse av forskningsspørsmål 3, noe vi også kommer tilbake til i avsnitt 6.2.

## 6. Oppsummering

Denne masteroppgaven avsluttes med en oppsummering av den kunnskapen som studien anses å ha mandat og belegg for å bidra med. Dette med utgangspunkt i studiens formål, som var å besvare problemstillingen presentert i avsnitt 1.3. Videre presenteres en anbefaling basert på at funn fra empiri og tidligere diskusjoner er holdt opp mot teorien. Dette er det nærmeste vi kommer en slags konklusjon. Avslutningsvis foreslås tema for videre forskning.

Problemstillingen tar utgangspunkt i formålet om å finne et fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem, men det er tydelig gjennom studiens begrepsavklaring, trender, teori og empiri, at det ganske enkelt ikke finnes én løsning som er best for alle produsenter for salg og distribusjon av småskala lokalmat til alle konsumenter. En konklusjon på studiens problemstilling tar derfor utgangspunkt i at det utfordrende i nåtid å beskrive virkeligheten i denne konteksten – og enda vanskeligere å forutsi noe om fremtiden.

Studien har gjennom empiri og diskusjon vist at enkelte salgs- og distribusjonskanaler, samt nettverk, har lyktes med å løse enkeltelementer av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Når vi nå skal oppsummere, blir det naturlig å trekke frem den enkelte kanals kjerneressurser og kjerneaktiviteter i tilknytning til problemstillingen. Helhet for kunden synes å kunne knyttes til den opplevelsen kunden får av i salget og distribusjonen. Summen av de ulike kanalenes styrker synes altså å legge til rette for en mer effektiv og helhetlig løsning for salg og distribusjon av småskala lokalmat enn det de hver for seg tilbyr i dag.

Studien har vist at småskala-produsentene må samarbeide/oppnå komplementære ressurser og aktiviteter for å oppnå stordriftsfordeler, både i form av mangfold (helhet), men også i form av ressursbesparelse i tid og penger (effektivitet). Partnerskap i denne studiens kontekst er i stor grad basert på at produsenter samarbeider med produsenter, som i utgangspunktet har relativt like kjerneressurser, gjerne gjennom samvirkebedrifter, men de kan også inngå allianser med kanaler som besitter kjernekompetanse innen salg og distribusjon (Rørosmat, Rågo, Lokalmatportalen), og trolig oppnå mer komplementære ressurser – altså ressurser som hver enkelt ikke besitter selv.

Trendene og teorier sier noe om hva i salget og distribusjonen som bidrar til verdi for kunden innen småskala lokalmat, altså hva som bidrar til å gjøre den helhetlig for kunden. Dersom dette i tillegg skjer med fornuftig ressursbruk, blir salget og distribusjonen også effektiv. For småskala lokalmat synes det å være viktig at produsenter i fellesskap tar strategisk kontroll over den delen av salget og distribusjonen som er med på å tilføre merverdi hos konsumenten, for

eksempel gjennom kunderelasjon og kanaler. Manglende helhet og tilgjengelighet kan blant annet knyttes til at produkter ikke selges der kunden geografisk er eller på tider som ikke passer kunden.

Et markedssegment av kunder synes å være opptatt av opplevelsen de får også gjennom selve handelen og distribusjonen. For disse vil muligens vurderingen av kvaliteten på selve matvaren bli påvirket av kvaliteten på tjenesteelementene i salget og distribusjonen. Disse vil se på nærheten til og praten med bonden som viktig, men sannsynligvis vil også de ha de samme behovene for avkastning på tid, siden det er en generell trend. Opplevelseselementet for kunden innen distribusjonen synes sterkest hos kanaler hvor siste del av distribusjonen skjer i et fysisk møte mellom kunden og en bonde, enten på gården, på marked/oppsamlingssted eller på dørstokken til kunden.

Fra empirien tar vi utgangspunkt i at en kort verdikjede legger til rette for kundedialog og relasjon mellom produsent og konsument, som tilrettelegger for tjenesteelementer som skaper opplevelse og gir tillitt. Samtidig tyder den på at enkelte mellomledd kan tilby komplementære ressurser som kunnskap og kompetanse om salg og distribusjon av småskala lokalmat, i tillegg til teknologi og aktiviteter som tilrettelegger for mer helhetlig og effektiv logistikk-løsning i form av lager, pakking, og frakt. Merkevarerbyggingen bør i hovedsak foretas generisk i nettverk, slik som Rørosmat har fått til, forutsatt at alle produsentene posisjonerer seg med kvalitetsprodukter eller nisjeprodukter fremfor med lavprisprodukter eller storskalaprodukter.

Å oppnå en effektiv og helhetlig distribusjon av småskala lokalmat, synes å forutsette at produsenter som allerede har etablert geografiske nettverk, samarbeider om å få til en felles løsning for salg og distribusjon, med felles bestilling og betaling i enten nettbutikk eller en fysisk butikk, gjerne en kombinasjon for mer helhet. Det synes også å være en anbefaling å åpne for valgfrihet når det gjelder overlevering av varene, som da kan være alt fra å handle direkte i butikken til å velge å hente selv eller få hjemlevert varene fra produsentene i nettverket.

## **6.1 Anbefaling**

I det følgende oppsummerer vi med et praktisk eksempel på en mulig løsning av oppgavens problemstilling, basert på studiens teori og empiri.

Studien tyder på at nettverk kan legge til rette for stordriftsfordeler i produksjonen av tjenesteelementer knyttet til distribusjonen av småskala lokalmatprodukter. Kanskje kan det ligge muligheter for vellykket forretningsmodellinnovasjon i å finne strategier for å løse dette.



Et helhetlig salg- og distribusjonssystem for småskala lokalmat som omfatter både fysisk butikk med faste åpningstider og nettbutikk med både abonnement og full valgfrihet i varesortiment samt hjemlevering, synes å kunne tilfredsstille ulike kundesegmenters ønske om *avkastning på tid*. Empiri om kanalene i utvalget tyder på at kombinasjoner av disse kjerneaktiviteter og kjerneressurser kan bidra til en mer effektiv og helhetlig løsning enn de gjør hver for seg.

Spesialbutikker som Auk Foodtruck samt Bondens marked, Reko-ringen og andelslandbruk er kanaler som har fysiske møtesteder der produsentene møter konsumentene, og i tillegg tilbys tilleggstjenester som gir opplevelser til konsumenten i form av smaksprøver, dialog med produsentene, kunnskapsdeling og fellesskap. Rågo og Lokalmatportalen er kanaler som tilbyr nettbutikker for salg og et distribusjonssystem, med sampakking av produkter fra flere produsenter, og de tilbyr hjemlevering av varer. Rågo tilbyr abonnementsalg mens Lokalmatportalen tilbyr full frihet for valg av mengder og type produkter.

Ifølge Andreassen et al. (2012), som er nærmere sitert i teorien, er avkastning på tid en generell trend, men som gir seg ulike utslag i ulike segmenter etter livssyklus. En interaktiv og helhetlig nettbutikk synes å kunne svare på ønsket til kundegrupper som ønsker kvantitet på tid, mens abonnement og hjemkjøring synes å kunne tilfredsstille behov for kundegrupper som ønsker å få frigjort tid. Torgsalg/spesialbutikk, og de opplevelsene disse legger til rette for, synes å kunne dekke behovet for kundegrupper som vil ha kvalitet på tid.

Studien tyder på at produsentene, gjennom samarbeid og verdiskapning i nettverk, samt en kombinasjon av kanalene i utvalget sine kjerneaktiviteter og kjerneressurser, kan skape et mer fremtidsrettet, effektivt og helhetlig distribusjonssystem for småskala lokalmat.

## **6.2 Forslag til videre forskning**

I diskusjonen ble det drøftet som et funn at få virksomheter benytter teknologi som verktøy for å støtte opp om forretningsmodellene, noe som forsterker troen på at digitaliseringen i samfunnet forøvrig vil skape nye forretningsmodeller også for salg og distribusjon av småskala lokalmat. Vår antakelse er at teknologi innenfor salg og distribusjon kan bidra både til økt transparens, jf. MatID-prosjektet fra teorien, mer sømløse kunderelasjoner, mer effektive og helhetlige kanaler i verdikjeden samt å utnytte komplementære ressurser. Vi anbefaler at det forskes mer på teknologiske løsninger som kan gi støtte for forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat.

## Litteraturliste

- Aanesland, N. (2012). *Kronikk: Samfunnsessig gevinst av stordrift*. Hentet 20.04.2019 fra <https://forskning.no/landbruk-kronikk-naturressursforvaltning/kronikk-samfunnsmessig-gevinst-av-stordrift/1176782>
- Amilien, V., Schjøll, A. & Vramo, L. M. (2008). *Forbrukernes forståelse av lokal mat* (nr. 1-2008, s.). Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.
- Andreassen, T. W., Calabretta, G. & Olsen, L. L. (2012). Trend spotting: nøkkelen til innovasjonssuksess.
- Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L. & Calabretta, G. (2015). Trend spotting and service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), 10-30. doi: 10.1108/JSTP-09-2013-0178
- áuk. (2019). *áuk SMAKER FRA STJØRDALSFØRET*. Hentet 21.04.2019 fra <https://www.auksmak.no/>
- Bjørkhaug, H. (2018). *Har kartlagt de små brukene i hele Europa*. Hentet fra <https://ruralis.no/2018/07/30/har-kartlagt-de-sma-brukene-i-hele-europa/>
- Bondens marked Norge. (2019). *Bondens marked Norge*. Hentet 21.04.2019 fra <https://bondensmarked.no/>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforl.
- Grönroos, C. & Bureid, G. (1997). *Markedsføring av tjenester* (2. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Guiomar, N., Godinho, S., Pinto-Correia, T., Almeida, M., Bartolini, F., Bezák, P., . . . Wästfelt, A. (2018). Typology and distribution of small farms in Europe: Towards a better picture. *Land Use Policy*, 75(C), 784-798. doi: 10.1016/j.landusepol.2018.04.012
- Haugum, M., Magnus, T., Grande, J., Dreyer, H. C., Thomassen, M. K. & Holmslet, J.-I. (2013). *Grunnlagsdokument LogiMat* (2013:2). Steinkjer: Trøndelag forskning og utvikling.
- Heggem, G. (2016). *Kompetanseløft Lokalmat- Reiseliv*. Hentet 25.03.2019 fra <https://roroshagen.no/kompetanseloft-lokaltmat-reiseliv/>

- Iversen, N. M. & Hem, L. E. (2016a). Markedsføring og delingsøkonomi ; muligheter og utfordringer. *Magma*, 19(6), 49-59.
- Iversen, N. M. & Hem, L. E. (2016b). Markedsføring og delingsøkonomi: Muligheter og utfordringer.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kjuus, J., Utgård, J., Pettersen, I., Svennerud, M. & Eriksen, L. Ø. (2009). *Matprogram med næringsverdi : Evaluering av bedriftsrettede prosjekter i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Nettverksprogrammet* (2009-1). Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Kompetanseforum Østfold.). *Deler ut millioner til digital videreutdanning*. Hentet 20.04.2019 fra <https://www.kompetanseforum.no/nyheter/deler-ut-millioener-til-digital-videreutdanning.105169.aspx>
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, w. (2010). *Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit*: United States: John Wiley & Sons Inc.
- Localefood. (2019). *Lokalmat Portalen - din lokalmatleverandør*. Hentet 21.04.2019 fra [www.lokalmatportalen.no](http://www.lokalmatportalen.no)
- Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)* (nr 92 (1998-99)). (1999). Oslo.
- Lunnan, R. & Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforl.
- MatID.*) Hentet 21.02.2018 fra <https://www.sintef.no/projectweb/matid/>
- Matmerk. (2017). *Halvveis til målet for 2025: Selger lokalmat for fem milliarder*. Hentet 02.04.2019 fra <https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/halvveis-til-maalet-for-2025-selger-lokalmat-for-fem-milliarder>

- Matmerk. (2019). *Status lokalmat og -drikke 2018*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a85f203ee5b94ab9af85a2916ba16403/matmerk-lokalmat-messebrosjyre--2018.pdf>
- Medalhus Andelslandbruk. (2019). *Medalhus Andelslandbruk Økologisk og lokalprodusert mat*. Hentet 21.04.2019 fra <http://medalhus.org/>
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies : toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- NHO Mat og Drikke. (2018). *Lars skal ta matindustrien inn i fremtiden*. Hentet 20.04.2019 fra <https://www.nhomd.no/politikk/kompetanse-og-utdanning/lars-skal-ta-matindustrien-inn-i-fremtiden/>
- Norad. (2019, 28.07.2017). *Landbruk og matsikkerhet*. Hentet 15.03.2019 fra <https://norad.no/tema/klima-miljo-og-naturressurser/matsikkerhet/landbruk/>
- Norsk Bonde- og Småbrukarlag. (2019). *REKO-RINGER*. Hentet 21.04.2019 fra <http://www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/matnyttig/lokalmatringer/reko-ringer-mat/>
- Nærstad, A. & Utviklingsfondet. (2011). *En Levedyktig matframtid*. Oslo: Utviklingsfondet.
- Oi! (2019). *Matriket Midt*. Hentet 20.03.2019 fra <https://www.matriketmidt.no/>
- Oi! Trøndersk Mat og Drikke. (2019). *Oi! Trøndersk Mat og Drikke - mersmak og merverdi*. Hentet 21.04.2019 fra <http://oimat.no/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Papadakos, T. (2014). *Value proposition design : how to create products and services customers want : get started with*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Platou, J., Kumano-Ensby, A. L., Nordahl, B. O. & Omvik, O. R. (2015, 17.03.2015). Forbrukerrådet krever lovregulering av matvarebransjen. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/dokumentar/forbrukerradet-krever-lovregulering-av-matvarebransjen-1.12264920>
- Rahman, K. & Areni, C. S. (2013). Generic, genuine, or completely new? Branding strategies to leverage new products. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 1-13. doi: 10.1080/0965254X.2013.817475
- Reppe andelslandbruk. (2019). *Reppe andelslandbruk Fra jord til bord i fellesskap*. Hentet 21.04.2019 fra <https://www.facebook.com/reppeandelslandbruk/>

- Reve, T. (2018). Slik får vi de nye bedriftene til å vokse. *BI Business Review*.
- Ripegut, H. (2018, 11.07.2018). Lavpriskjedene drar fra i dagligvarekrigen - nedtur for Meny og Coop. *Nettavisen*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/na24/lavpriskjedene-drar-fra-i-dagligvarekrigen---nedtur-for-meny-og-coop/3423512874.html>
- Roos, G. (2014). *Strategi : en innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rørosmat. (2019). *RØROS mat fra Røros-traktene*. Hentet 21.04.2019 fra [www.rorosmat.no](http://www.rorosmat.no)
- Sævi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodell-innovasjon i Norge.
- Skapro. (2019, 20.04.2019). *Filialen Shopping og detaljhandel i Trondheim, Norway*. Hentet 21.04.2019 fra <https://nb-no.facebook.com/filialentrd/>
- Steine, G., Nordskog, K. & Kjuus, J. (2010). Kartlegging av markedssituasjonen for reinkjøtt.
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H. & Troye, S. V. (2014). *Markedsføring : verdibasert forventningsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Sæther, E. (2018). *EU vil innføre lov om god handelsskikk*. Hentet 20.04.2018 fra <https://www.bondelaget.no/nyhetsarkiv/eu-vil-innfore-lov-om-god-handelsskikk-article99656-3805.html>
- Thomassen, M. K., Dreyer, H. C. & Gran, E. (2014). *Logistikk og distribusjon for matspesialiteter i Midt-Norge - utfordringer og utviklingsområder*
- Tobiassen, M. (2017, 17.02.2017). Trine (53) er Menys nye våpen i kampen om netthandel av mat. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/2017/12/04/2001/Handel/trine-53-er-menys-nye-vapen-i-kampen-om-netthandel-av-mat>
- Trondheims Kjøkkenhage. (2019). *RÅGO - Matkasse med lokale grønnsaker - Rett hjem!* Hentet 21.04.2019 fra [www.raago.no](http://www.raago.no)
- Tvilde, K. N. (2019, 26.04.2019). Lov om god handelsskikk på høring ved påsketider. *Nationen*. Hentet fra <http://www.nfl.no/lov-om-god-handelsskikk-pa-horing-ved-pasketider/>
- Valvik, M. E. (2017, 16.08.2017). Forbrukerrådet med ny pris-app. – Trist for forbrukerne, mener lokalmatforkjemper. *Aftenposten*. Hentet fra

[https://www.aftenposten.no/okonomi/i/bVRR5/Forbrukerradet-med-ny-pris-app--Trist-for-forbrukerne\\_-mener-lokalmatforkjemper](https://www.aftenposten.no/okonomi/i/bVRR5/Forbrukerradet-med-ny-pris-app--Trist-for-forbrukerne_-mener-lokalmatforkjemper)

Valvik, M. E. (2019, 11.03.2019). Setter i gang omfattende granskning av matkjeder og leverandører. *Adresseavisen*. Hentet fra

<https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2019/03/11/Setter-i-gang-omfattende-granskning-av-matkjeder-og-leverand%C3%B8rer-18638260.ece>

*Verdikjeden for mat.*). Hentet 17.02.2018 fra <https://www.bondelaget.no/verdikjedenformat/>

Wedum, G. & Hauge, A. (2017). Retrovasjon - innovasjon med utspring i tradisjon i matbransjen. *Magma*, 20(7), 51-60.

Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

## Vedlegg 1: Intervjuer, intervjuobjekter og virksomheter

■ = Representanter for kanaler - intervjuguide 1

■ = Matprodusenter - intervjuguide 2

■ = Kun hovedmomenter skriftliggjort

Intervju	Guide	Tilknytning til kanal	Yrkestittel	Intervju- varighet	Sider transkr.	Organisasjons- navn	Organisasjons- form	Antall ansatte	Org.- navn 2	Org.- form 2	Org.- navn 3	Org.- form 3	Org.- navn 4	Org.- form 4
1	1	Rørosmat	Daglig leder	1:39:36	34	Rørosmat	Samvirke	7						
2	1	Lokalmatportalen	Daglig leder	1:00:30	17	Localefood	Aksjeselskap							
3	1	Reko-ringen	Prosjektleder	1:24:25	16	Norsk Bonde- og Småbrukarlag	Forening/lag							
4	1	Andelslandbruk	Bonde	1:23:09	23	Medalhus Andelslandbruk	Samvirke		Halfdan Stendahl	Enkeltperson				
5	1	Andelslandbruk	Bonde	1:20:00	1	Reppe Andelslandbruk	Samvirke		Lars Olav Stavnes	Enkeltperson				
6	1	Rågo	Daglig leder	1:16:27	16	Trondheims Kjøkkenhage	Aksjeselskap	10	Gårdsbedriften Myraunet	Enkeltperson				
7	1	Torgsalg / Spesialbutikker / Lokalmatportalen / Reko-ringen	Markedsleder	1:23:39	24	Bondens marked Trøndelag	Samvirkebedrift	3	Åuk	Samvirke	Auk Foodtruck	Aksjeselskap	Peder Veiseth	Enkeltperson
8	1	<i>Utlitnyttet teknologileverandør</i>	Daglig leder	0:51:18	11	Bennett Reklamebyrå	Aksjeselskap	22						
9	2	Rørosmat/ Torgsalg	Ass. daglig leder	0:41:06	12	Galåvolden Gård	Aksjeselskap	15						
10	1	Torgsalg	Prosjektleder	1:23:08	12	Oi! Trøndersk Mat og Drikke	Aksjeselskap	7						
11	1	Spesialbutikker	Kjøpmann	1:08:46	18	Skapro (Filialen)	Aksjeselskap							
TB	2	Reko-ringen/ Lokalmatportalen	Daglig leder	0:15:34	5	Gullimunn	Aksjeselskap	1						
S	2	Reko-ringen/ Lokalmatportalen/ Torgsalg / Spesialbutikker	Eier	0:39:18	11	Eidum Gårdsbakeri	Aksjeselskap	4						
J	2	Rågo/ Reko-ringen/ Lokalmatportalen / Torgsalg	Daglig leder	0:40:35	11	Jonas Hagerup	Enkeltpersonforetak							
B	2	Rågo/ Reko-ringen/ Lokalmatportalen / Torgsalg	Gartner	0:37:46	10	Ytre Viken / Lars Viken Gartneri	Aksjeselskap	10	Gartner Bjørn Viken	Enkeltperson				

## **Vedlegg 2: Intervjuguide 1**

### **«Helhetlig og effektiv salg og distribusjon av småskala lokalmat»**

*Masterstudium ved Nord universitet - Tone Uthaug og Morten Værnes*

#### **Datainnsamling**

I vårt studium vil dybdeintervjuer være en sentral teknikk for innsamling av data. Informanter i disse intervjuene vil hovedsakelig være ledende representanter i ulike caser. Hver case består av virksomheter med forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat. I tillegg ønsker vi å utføre noen observasjoner i disse virksomhetene, samt be om innsyn i eventuelle sekundærdata disse virksomhetene besitter, og som kan være med på å utfylle dataene fra intervjuene og observasjonene.

Denne guiden har først og fremst til hensikt å skape et rammeverk for denne datainnsamlingen. Guiden har også til hensikt å gi deg som informant en mulighet til å være litt forberedt på tema vi hovedsakelig ønsker å stille deg spørsmål om og eventuelt observere rundt i din virksomhet.

Både intervjuene og observasjonene vil bare delvis være strukturerte på forhånd. Vi ønsker i liten grad å begrense muligheten for å improvisere - både overfor deg som informant og oss som forskere. Selv om temaene i problemstillingen vil være utgangspunktet for datainnsamlingen i alle casene, vil vi altså tilpasse inngangen til og vekten vi vil legge på de ulike temaene, avhengig av hvor aktuelle de er for de ulike casene.

Utgangspunktet for all vår datainnsamling vil være vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

#### **Problemstilling og forskningsspørsmål**

Fagområder som blir berørt av vår problemstilling, er i hovedsak strategi og forretningsutvikling. Forskningsspørsmålene vi har definert, handler om strategier for utvikling og vekst i virksomheter med forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat.

Forretningsmodeller, prosumpsjon og verdiskapning i nettverk er våre nøkkelbegreper fra strategifaget. I tilknytning til disse begrepene ønsker vi også å belyse innovasjon og ny teknologi som potensielle verktøy for å skape fremtidig levedyktige forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala lokalmat.



### ***1. Kunderelasjoner, kanaler og partnerskap***

Hva kjennetegner kunderelasjonene, kanalene og partnerskapene i de fremvoksende forretningsmodellene for salg og distribusjon av småskala lokalmat og hvordan kan disse utnyttes strategisk for å gjøre salg og distribusjon mer effektive og helhetlige?

### ***2. Nettverk***

På hvilken måte kan nettverk tilrettelegge for mer effektivt og helhetlig salg og distribusjon av småskala lokalmat sammenlignet med den tradisjonelle verdikjeden?

### ***3. Ny teknologi og innovasjon***

Hvordan kan ny teknologi utnyttes som verktøy for å støtte opp under nye forretningsmodeller og innovasjon innen salg og distribusjon av småskala lokalmat?

#### **Noen presiseringer**

Begrepet «kanaler» i problemstillingen kan omformuleres i intervjuguiden til «hvor og på hvilken måte virksomheten leverer sine produkter eller tjenester til kunder samt hvor og på hvilken måte den kommuniserer sitt verdiløfte til disse». I caser hvor virksomheten ikke leverer direkte til konsumenter, vil det i intervjuguiden være aktuelt å tilføye også «hvordan virksomheten bidrar til verdiskapning for sine kunder».

Begrepet «kunderelasjon» kan erstattes med «virksomhetens kommunikasjon med kunder og eventuelle systemer for dette» eller lignende.

Begrepet «partnerskap» kan erstattes med «andre som virksomheten samarbeider med og eventuelle systemer for å ivareta dette samarbeidet» eller lignende.

Begrepet «salg og distribusjon» signaliserer at vi under intervju og observasjon er særlig opptatt av hvordan produsentenes produkter gjøres tilgjengelige for konsumenter.

Begrepet «effektive» kan bety at distribusjonen gjøres med mest mulig nærhet og lavest mulig kostnader (tid og penger) for produsent og konsument.

Begrepet “helhetlige” kan bety at distribusjonen foregår på en måte som gir fleksibilitet og frihet for produsent og konsument.

Begrepet «nettverk» kan tilføyes følgende presisering: «andre virksomheter eller personer som betyr mye for virksomheten og som den har et aktivt forhold til» eller lignende.

Begrepet «innovasjon» kan i visse tilfeller tilføyes følgende presisering: «for eksempel nye produkter eller tjenester, egenskaper med disse – eller nye måter å gjøre, organisere, omtale eller betrakte ting på» eller lignende.

Begrepet «ny teknologi» kan spesifiseres til «teknologiske verktøy av betydning for virksomheten eller bransjen den er i» eller lignende.

Hvis casen gjør det aktuelt å eventuelt bringe selve begrepet «prosumpsjon» opp som tema i intervjuet, synes vi at det i guiden er naturlig å formulere dette som: «produksjon og/eller kommunikasjon sammen med eller med deltakelse fra kunden» eller lignende.

## Vedlegg 3: Intervjuguide 2

---

### **1: Hvem er du/dere og hvor lenge har du/dere drevet med småskala lokalmat?**

Navn:

Stillingstittel:

Virksomhet:

Antall år i bedriften, enten som ansatt eller som driver:

### **2: Hvilke produkter produserer og selger dere?**

Råvareprodusent:

Selger av foredlede småskala mat med opphav i egen råvareproduksjon:

Foredler av råvarer for småskala matproduksjon:

Videresalg av småskala lokalmat produsert av andre:

### **3: Hvilke salgs og distribusjons kanaler benytter du deg av?**

A) Direkte salg uten mellomledd som tar seg betalt (Produsent selger selv)

Egen betjent gårdsbutikk:

Egen Ubetjent gårdsbutikk:

Direktesalg hvor produsenten leverer varer på døra:

Direktesalg hvor kunden henter selv på avtalt sted:

Reko Ringen:

Annet:

B) Direkte salg via mellomledd (Produsenten selger selv, men tilretteleggere tar seg betalt ifht deltager avgift etc)

Bondens marked:

Matfestivalen:

Annet:

C) Salg og distribusjon via mellomledd

Felles fysisk lokalmatbutikk, f.eks AUK:

Rørosmat:

Lokalmatportalen:

Rågo:

Den lokale dagligvarebutikken, egen avtale med kjøpmannen:

Annet:

**4: Hva er årsaken til valg av kanaler, hvorfor 1 eller flere?**

Stikkord: Mangfold, flere ben å stå på, nødvendighet, egne interesser

**5: Hvordan vurderer du disse kanalene, både positivt og negativt?**

Stikkord: Effektivt, tidsforbruk, kostnader, helhetlig, fleksibilitet, møter kunden, kontroll

Kanal:

Hva er denne kanalens styrker ifht salg og distribusjon?

Hva er denne kanalens svakheter ifht salg og distribusjon?

Hva kan bli bedre?

**6: Hvordan vurderer du den tekniske løsningen for salg og distribusjon i disse kanalene?**

Stikkord: Facebook eller hjemmeside, nettbutikk, betalingsløsning.

Kanal:

Hvilken løsning brukes:

Hva er bra med denne?

Hva er dårlig eller mindre bra med denne?

Hva kan bli bedre?

**7: Vurder betalingsmåte for kanalen, kanalene?**

Stikkord: Forhåndsbetaling, helhetlig betaling, betalingskø

**8: Hvor godt legger kanalen opp til samarbeid for de ulike produsenter?**

Stikkord: Koordinert utkjøring, merkevarebygging, kompetanseheving

**9: Hvor god kunderelasjon, tilbakemeldinger fra kunden får du i denne kanalen?**

Stikkord: markedsinformasjon, dialog med kunde, statistikk

**10: Hvordan ser en fullverdig salgs og distribusjonskanal ut for deg? Beskriv denne**

Stikkord: helhetlig, effektiv. (Tid, penger, fleksibilitet og mangfold/valgfrihet)

## **Vedlegg 4: Informasjonsskriv til informanter**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Helhetlig og effektiv salg og distribusjon av småskala lokalmat»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave ved Nord Universitet. Formålet med oppgaven er å beskrive ulike fremvoksende forretningsmodeller for småskala lokalmat, fortrinnsvis fra Trøndelag, sammenligne dem og vurdere om strategiene for salg og distribusjon er effektive og helhetlige. Vi vil også sammenstille strategiene med trender og teori. Dette vil forhåpentlig gi en pekepinn på hva som er fremtidsrettede forretningsmodeller for salg og distribusjon av småskala mat.

For å avgrense oppgaven ønsker vi å ha fokus på kunderelasjoner, kanaler og partnerskap når vi vurderer de ulike forretningsmodellene.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Prosjektansvarlige er Tone Uthaug og Morten Værnes, masterstudenter ved Nord Universitet, som utfører dette prosjektet som en avslutning av studiet.

Vår veileder er Frode Solberg, høyskolelektor ved BI, som vil bistå oss i forbindelsen med gjennomføringen av denne masteroppgaven.

Vår studieansvarlige er Frode Soelberg, prodekan ved Nord Universitet. Vi har ingen ekstern oppdragsgiver.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vårt utvalg av informanter er strategisk valgt og består av ledende representanter for ulike forretningsmodeller innen salg og distribusjon av småskala mat.

Vi har valgt å gruppere kandidater basert på likheter når det gjelder bruk av kanaler for å formidle sine varer, avstand og relasjonen mellom produsent og konsument og bruken av teknologi i forbindelse med kanaler og relasjoner. Eksempler på kategorier er salg via dagligvarebutikk og nettbutikk, abonnementsalg ala matkasser, direkte salg via matmarkeder, gårdsutsalg og andelsgård, samt salg via matnettverk for småskala mat.

Innenfor hver kategori har vi identifisert flere kandidater, og velger strategisk ut minst én kandidat fra hver kategori som blir informanter i de enkelte casene. Ut i fra eksemplene på kategorisering ovenfor har vi identifisert flere informanter for intervju og eventuelt observasjon.

Du anses i denne sammenheng som en nyttig informant innenfor en av de nevnte kategorier, og vi mener du kan gi oss verdifull informasjon knyttet til vår problemstilling.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Med vår problemstilling er det naturlig å gå åpent og intensivt ut innenfor de ulike casene. Vi har imidlertid klargjort problemstillingen vår noe, og valgt flere-case studie, som gjør at vår metodetilnærming også blir litt mer ekstensiv enn den ellers ville vært. Vi vil innhente data fra informanter med ulike perspektiv og som leder virksomheter med ulike posisjoner i samme bransje.

Når det gjelder forskningsdesign, har vi først og fremst valgt å se hen til case-studier. Case-studie dreier seg om å samle så mye informasjon eller data som mulig om et avgrenset fenomen eller case. Nettopp avgrensning av fenomenet har vært viktig for oss. Vi skal gå i dybden, innenfor ganske ulike case, men hvor problemstillingen vår setter et ganske begrenset fokus for oss.

Vår datainnsamling skal baseres på et informert samtykke fra dem som deltar i intervju og evt. observasjon. Informanter kan på et hvert tidspunkt underveis i studien kreve innsyn i data som omhandler seg og evt. trekke tilbake sitt samtykke til deltakelse.

Gjennom det åpne individuelle intervjuet ønsker vi å samle inn primærdata fra våre informanter. Vi vil fortrinnsvis møte opp personlig hos informantene og gjennomføre intervjuet ansikt til ansikt så langt dette er mulig. Alternativer som telefon- eller videomøter vil vi bare benytte dersom informanten insisterer på det eller hvis det av andre grunner er eneste praktiske måte å få gjennomført intervjuet på. Hvert intervju planlegges å vare i ca. 60-90 minutter.

Vi anser det nødvendig å strukturere intervjuet noe med hovedkategorier og tema for samtalen, men vi ønsker at det skal være rom for god flyt og individuelle tilpasninger for hver enkelt informant.

Det vil også være aktuelt å benytte semi-strukturerte observasjoner for tilgang til data. Observasjonene ser vi for oss å gjøre i noen tilfeller deltakende, i rollen som for eksempel kunder innenfor de ulike forretningsområdene, i andre tilfeller fra avstand, hvor vi observerer reelle produsenter og konsumenter i produksjons-, distribusjons-, kommunikasjons- og/eller kjøpsprosesser. Her er det vanskelig å definere varigheten, siden den vil variere fra case til case.

Vi henviser til intervju- og observasjonsguiden for mer informasjon om innhold og tema.

Vi ønsker også å benytte oss av sekundære data, det vil derfor være aktuelt å spørre om tilgang til dokumentasjon fra informantene i form av strategier, tilbakemelding fra kunder, markeds-kommunikasjon, distribusjonskanaler, samarbeidsavtaler, teknologibeskrivelser, regnskap med flere.

Ved intervju og observasjon vil vi benytte lydopptaker og føre feltnotater.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du setter av tid til intervju, minimum 60min, kanskje mer om vi velger å utføre et oppfølgingsintervju. I tillegg kan det bli aktuelt å utføre observasjon for innhenting av mer utfyllende data.

### **Det er frivillig å delta**

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun prosjektgruppen og veileder Frode Solberg vil ha tilgang til personopplysninger. Selve datamaterialet og en koblingsnøkkel, som muliggjør identifisering, lagres separat på Nord Universitets server. Ingen sensitive persondata vil være aktuelle å innhente og presentere i dette prosjektet.

Deltakere som samtykker til dette, vil kunne gjenkjennes i publikasjonen, men informanten kan på et hvert tidspunkt trekke sitt samtykke/reservere seg mot å bli gjenkjent. Da vil opplysningene bli anonymisert hvis mulig. Hvis dette ikke lar seg gjøre, vil de bli slettet og utgå fra publikasjonen.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2019. Upublisert materiale vil bli lagret på forsvarlig vis som beskrevet ovenfor og deretter slettet fullstendig senest et halvt år senere. Dette for å sikre etterprøvbarehet i forhold til sensur av masteroppgaven.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlige ved Nord Universitet; Tone Uthaug tlf 90015889 eller Morten Værnes tlf 92455684
- Vår veileder for prosjektet, høyskolelektor Frode Solberg tlf 98251758
- Daglig ansvarlig for prosjektet ved Nord Universitet; prodekan Frode Soelberg på tlf 75517690
- Personvernombudet ved Nord Universitet, [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), tlf 74022750
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no), tlf 55582117.

Med vennlig hilsen

Tone Uthaug  
Prosjektansvarlig

Morten Værnes  
Prosjektansvarlig

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Helhetlig og effektiv salg og distribusjon av småskala lokalmat» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i observasjon
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til sensur og eventuell etterprøving av prosjektoppgaven er gjennomført. Maksimalt 6 måneder etter prosjektslutt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 15. mai 2019.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 5: Noder sortert i nodeklynger



Data i intervjuene – Nodeklynger dannet på basis av ordlikhet i kodingen - Pearson's Correlation Coefficient

