



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Entreprenørskap

En studie av suksessfulle
småskalaprodusenter av kortreist mat

Ivar Magne Stene

BE320E

MBA Bodø



FORORD

Tre år har snart gått siden jeg søkte opptak til MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Jeg visste at det ville bli krevende å studere ved siden av full jobb, men at det skulle bli en så variert, innholdsrik, spennende og lærerik reise hadde jeg ikke forestilt meg. Men også lang må jeg innrømme. Masteroppgaven er selve oppløpet og med denne oppgaven har jeg hatt stor glede og nytte av å velge et tema som fordrer at jeg har måttet bruke lærdom fra mange av fagene jeg har blitt undervist i ved MBA-studiet. Å se interaksjon mellom bedriftsøkonomi, organisasjon, ledelse, markedsføring og samfunnsøkonomi for å nevne noen har gitt meg mye motivasjon i arbeidet.

Jeg vil først få takke alle forelesere og tilretteleggere som har gjort MBA-studiet så interessant og lærerikt som det ble. I forbindelse med masteroppgaven skal min veileder Bjørn Willy Åmo ha en stor takk for utmerket dialog, veiledning og støtte underveis. Det er alltid godt å få gode råd og korreksjoner underveis, særlig når lyset i enden av tunnelen virker som svakest.

Helt avgjørende var det også at informantene stilte opp og ga meg tilgang til tilstrekkelig datamateriale. Takk derfor til Galåvolden Gård, Hitra Gårdsmat, Hognamat, Orkladal Ysteri, Sæther Gård og Vivre Gård.

Min arbeidsgiver gjennom mange år, Forsvaret, skal også ha en stor takk for at de lot meg gjennomføre studiet ved siden av jobb. Takk for at jeg fikk nødvendig permisjon og støtte til å kunne delta på studiesamlinger og eksamener.

En siste, men viktig takk går til familien min. Gjennom oppveksten på gård fikk de meg til å forstå at det ligger mye hardt og tungt arbeid bak matvarene som vi tar for gitt finnes i butikkhyllene hver eneste dag. I hvert fall i et samfunn som vårt.

Trondheim, 3. desember 2015

SAMMENDRAG

Mat vet vi er et av veldig få livsnødvendige produkt. Produksjonen har gjennom årenes løp blitt stadig mer industrialisert, og et fåtall matvarekjeder har opparbeidet seg en svært sterk posisjon i norsk matvarehandel. De siste par tiårene har vi imidlertid sett stadig økt fokus på fenomenet *kortreist mat* som et alternativ og tillegg til storindustrien. Entreprenører har etablert små foretak rundt omkring i landet med produksjon av varer som skiller seg fra standard volumproduksjon på flere måter. Norske forbrukere har med tiden for alvor blitt oppmerksom på denne typen produkt, og veksten i næringen er for tiden svært stor.

Dette er bakgrunnen for mitt valg av problemstilling; hva kjennetegner suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat i Midt-Norge? Med denne problemstillingen ønsker jeg å undersøke hvilke kjennetegn og egenskaper suksessfulle entreprenører innehar, og hvilke valg de har tatt i forhold til faktorene produkt, markedskanaler og kunden. Jeg ønsker også å belyse hvordan entreprenøren har forholdt seg til konkurranse og samarbeid, samt eksterne rammefaktorer.

Av teoretisk rammeverk er Schumpeters teori om entreprenøren helt sentral. Jeg belyser også klassisk motivasjonsteori av Herzberg og Maslow i tillegg til Wickhams teori om det strategiske vindu for å forklare entreprenørens strategivalg. Sentralt i forhold til produktet *kortreist mat* står Rogers teori om diffusjon av innovasjoner og Kotlers teori om et produkts livssyklus. I forhold til markedskanaler og kunden er Kotlers teori om markedsføring og Porters fem konkurransekrefter sentral. Denne vil være avgjørende for å vurdere entreprenørenes syn på og praksis ved produktprising.

Problemstillingen har en eksplorerende form og dannet grunnlaget for en intensiv studie der jeg benyttet meg av en kvalitativ datainnsamling. Jeg har dybdeintervjuet seks entreprenører som til sammen representerte seks foretak lokalisert på ulike steder i Midt-Norge og med ulik produktportefølje.

Med bakgrunn i en seks-delt forskningsmodell presenteres og diskuteres dataene under de interne faktorene *entreprenøren* og *produkt*, og de eksterne faktorene *markedskanaler*, *kunden*, *konkurranse* og *samarbeid* og *rammefaktorer*.

Entreprenørene er koherente i sin motivasjon for etablering av foretakene. Ønske om økt lønnsomhet med allerede etablert infrastruktur er fellestrekk. De er også koherente innen produktutvelgelse og sin skepsis til ekstern konsulenthjelp. Suksessfulle entreprenører har generelt stor tro på egen kompetanse, og de har stort fokus på konsistent og kjent merkevare. Suksessfulle entreprenører vet å benytte seg av mange og varierte markedskanaler og er

kreative i forhold til markedstilgang og markedsføring. Trolig på grunn av at de har klart å skape langvarige konkurransefortrinn er det ingen entreprenører som opplever konkurranse i nevneverdig grad.

På den andre siden kjennetegnes suksessfulle entreprenører av divergens i sitt syn på behov for forretningsstrategi. Bare halvparten av informantene ser behovet for en kontinuerlig vurdering og justering av strategi. Også innen produktprising er det ulik praksis ved at noen benytter en matematisk kalkyle mens andre enkelt og greit antar hva kunden er villig til å betale. Det er også stor divergens å spore i entreprenørenes syn på behovet for kundekontakt og samarbeid med andre entreprenører.

I sum virker suksessfulle entreprenører å være mer lik enn ulik. De kjennetegnes av å ha stor tro på egne valg, egen kompetanse og egen praksis, uavhengig av hvordan entreprenørskapet faktisk utøves. I neste omgang kan dette sies å handle om et individuelt ønske om å ha selvbestemmelse og kontroll. En fellesnevner for suksessfulle entreprenører er utøvelsen av et yrke som gir anerkjennelse og selvfølelse der de har kontroll av det bildet som bygges av dem som yrkesutøvere.

INNHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|--|----|
| FORORD..... | i |
| SAMMENDRAG..... | ii |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | iv |
| TABELLISTE | 1 |
| FIGURLISTE | 2 |
| 1 INNLEDNING | 3 |
| 1.1 Bakgrunn | 3 |
| 1.2 Problemstilling | 6 |
| 1.3 Begrepsavklaring..... | 7 |
| 1.4 Avgrensning | 9 |
| 1.5 Oppgavens oppbygging..... | 9 |
| 2 TEORETISK RAMMEVERK | 10 |
| 2.1 Kortreist mat..... | 10 |
| 2.2 Verdikjede | 10 |
| 2.3 Entreprenøren (Schumpeter) | 11 |
| 2.4 Det strategiske vindu (Wickham)..... | 13 |
| 2.5 Motivasjonsteori (Herzberg) | 14 |
| 2.6 Markedsføring og de 4 P-ene og 4 C-ene (Kotler)..... | 15 |
| 2.7 Diffusjon av innovasjoner (Rogers) | 16 |
| 2.8 Produktets livssyklus (Kotler) | 19 |
| 2.9 Behovsteori (Maslow)..... | 21 |
| 2.10 De 5 konkurransekraftene (Porter) | 22 |
| 2.11 Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne) | 23 |
| 2.12 Tilpasset forskningsmodell | 24 |
| 2.13 Oppsummering | 25 |
| 3 METODE | 27 |
| 3.1 Metodisk analyse av problemstillingen..... | 27 |
| 3.2 Valg av undersøkelsesdesign | 27 |
| 3.3 Kvalitativ datainnsamling | 28 |
| 3.4 Det kvalitative forskningsintervjuet | 28 |
| 3.4.1 Intervjuguide | 29 |
| 3.4.2 Kriterier for utvelgelse av informanter | 29 |
| 3.4.3 Tilgang til informanter | 30 |

| | |
|--|----|
| 3.4.4 Gjennomføring av intervjuene | 32 |
| 3.4.5 Lydopptaker og transkribering..... | 33 |
| 3.5 Dokumentundersøkelser og kildegransking | 33 |
| 3.6 Analyse av kvalitative data | 34 |
| 3.6.1 Validitet og reliabilitet | 35 |
| 3.7 Etske betraktninger..... | 36 |
| 4 ANALYSE OG DISKUSJON..... | 38 |
| 4.1 Entreprenøren | 38 |
| 4.1.1 Suksess-begrepet..... | 38 |
| 4.1.2 Motivasjon | 39 |
| 4.1.3 Forretningsstrategi | 42 |
| 4.1.4 Mål og ambisjoner | 43 |
| 4.1.5 Organisering..... | 44 |
| 4.1.6 Mine observasjoner..... | 45 |
| 4.1.7 Oppsummering..... | 45 |
| 4.2 Produkt | 46 |
| 4.2.1 Produktportefølje | 46 |
| 4.2.2 Produktdifferensiering og merkevare | 47 |
| 4.2.3 Produktprising..... | 50 |
| 4.2.4 Oppsummering..... | 52 |
| 4.3 Markedskanaler | 52 |
| 4.3.1 Markedstilgang og markedskanaler | 53 |
| 4.3.2 Markedsføring..... | 54 |
| 4.3.3 Oppsummering..... | 56 |
| 4.4 Kunden | 56 |
| 4.4.1 Kundekontakt..... | 56 |
| 4.4.2 Kundehensyn og kundens påvirkningskraft..... | 57 |
| 4.4.3 Oppsummering..... | 60 |
| 4.5 Konkurransen og samarbeid..... | 60 |
| 4.5.1 Konkurransen..... | 60 |
| 4.5.2 Samarbeid | 61 |
| 4.5.3 Oppsummering..... | 63 |
| 4.6 Rammefaktorer..... | 63 |
| 4.6.1 Rammefaktorer som hemmet entreprenørskapet | 63 |

| | |
|--|----|
| 4.6.2 Rammefaktorer som fremmet entreprenørskapet..... | 64 |
| 4.6.3 Oppsummering..... | 65 |
| 5 KONKLUSJON | 66 |
| 5.1 Områder med koherens | 66 |
| 5.2 Områder med divergens | 67 |
| 5.3 Selvbestemmelse og kontroll | 69 |
| 5.4 Generalisering | 70 |
| 6 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 71 |
| 6.1 Selvbestemmelse og kontroll som fellesnevner for suksessfulle entreprenører..... | 71 |
| 6.2 Konjunktursvingningers påvirkning på nisjeproduksjon | 71 |
| 6.3 Markedets metningspunkt for nisjeproduksjon | 71 |
| LITTERATURLISTE | 72 |
| VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE | 74 |

TABELLISTE

| | |
|--|----|
| Tabell 1. Teoretisk rammeverk i relasjon til tilpasset forskningsmodell. | 26 |
| Tabell 2. Alfabetisk oversikt over foretakene som deltok som informanter. | 31 |
| Tabell 3. Analyse og metode for kategorisering av funn. | 35 |

FIGURLISTE

| | |
|---|----|
| Figur 1. Markedsposisjonen til de største paraplykjedene i utvalgte europeiske land. | 4 |
| Figur 2. Forskningsmodell. | 7 |
| Figur 3. Generalisert verdikjede for matvareprodukter. | 10 |
| Figur 4. Eksempel på verdikjede ved småskalaproduksjon. | 11 |
| Figur 5. Wickhams strategiske vindu. | 13 |
| Figur 6. Fordeling idealtyper (Bell-kurve) og adopsjonshastighet (S-kurve). | 19 |
| Figur 7. Produktets livssyklus med faser, salg (blå kurve) og fortjeneste (rød kurve). | 20 |
| Figur 8. Alternative produkt livssyklus-kurver. | 21 |
| Figur 9. Maslows behovspyramide. | 22 |
| Figur 10. Porters 5 konkurransekrefter. | 23 |
| Figur 11. Tilpasset forskningsmodell. | 24 |
| Figur 12. Foretakenes geografiske lokasjon. | 32 |
| Figur 13. Entreprenørenes motivasjon for etablering av foretaket. | 40 |
| Figur 14. Entreprenørenes motivasjon for fortsatt drift av foretaket. | 41 |
| Figur 15. Entreprenørenes mål og ambisjoner med fremtidig drift. | 44 |
| Figur 16. Entreprenørenes fokus ved valg av produktportefølje. | 47 |
| Figur 17. Entreprenørenes syn på produkt differensiering. | 48 |
| Figur 18. Entreprenørenes syn på produktprising. | 51 |
| Figur 19. Entreprenørenes valg av markedskanaler. | 53 |
| Figur 20. Entreprenørenes valg av markedsføringsmetoder. | 55 |
| Figur 21. Grad av kundekontakt, og viktighet. | 57 |
| Figur 22. Hensyn til kunden, og kundens påvirkningsgrad. | 58 |
| Figur 23. Opplevd konkurranse, og entreprenørenes syn på konkurranse. | 60 |
| Figur 24. Samarbeid med andre, og entreprenørenes syn på samarbeid. | 62 |
| Figur 25. Rammefaktorer som fremmet entreprenørskapet. | 64 |

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

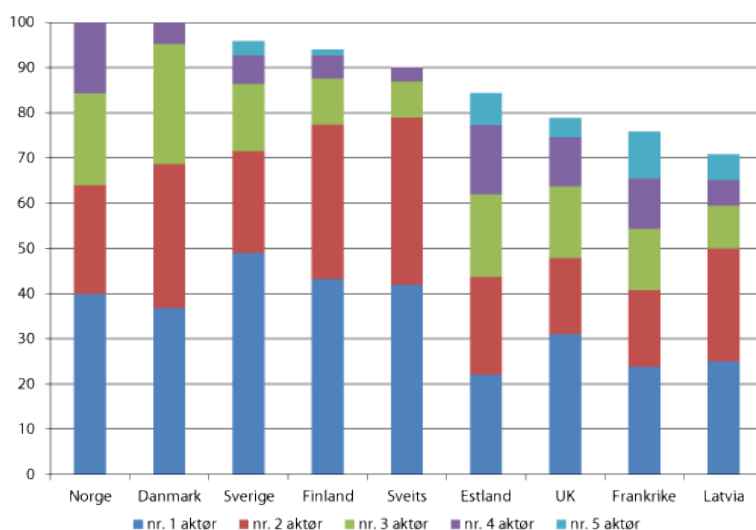
Mat er et av veldig få livsnødvendige produkt, mens langt det meste vi omgir oss med i dagens samfunn kan vi strengt tatt klare oss foruten. Tilgang til mat tar vi som en selvfølge i Norge i dag, men har ikke alltid vært det. Går vi bare noen få generasjoner tilbake i tid ga riktignok dårlig sommervær også da grobunn for bekymring og mismot. Bare ikke for ferieplaner som gikk i vasken eller oppussing som måtte settes på vent. En kald og våt sommer eller tidlig frost førte til uår, ødelagt avling og en sikker død for folk og husdyr.

Jeg har selv vokst opp på gård i Midt-Norge med tradisjonell melk- og kjøttproduksjon. Mitt forhold til næringen har derfor blitt ekstra nært. Norsk landbruk er hyppig debattert, dog mest konsentrert rundt de årlige jordbruksforhandlingene. Norsk landbruk er sterkt regulert, der bonden som råvareprodusent har både sine rettigheter og plikter. Mens alle skal ha tilnærmet lik rett til å få levert sine råvarer og produkter uavhengig av bosted, er næringen regulert gjennom eksempelvis kvoter og konsesjonskrav. Enkelte hevder denne reguleringen er unødvendig, og går på akkord med både innovasjon, kreativ næringsutvikling og tradisjonell markedsliberalisme. Andre mener reguleringen tvert imot er en styrke som har vært helt avgjørende for at vi fortsatt har forholdsvis spredt matproduksjon og bosetting i vårt langstrakte land. Sammenlignet med vårt naboland Sverige ser vi raskt at kontrastene er store.

For landbruket har en viktig samfunnsoppgave, langt ut over selve matproduksjonen. Dette gjenspeiles i myndighetenes uttalte politikk. I innledningen til Stortingsmeldingen «Om norsk landbruk og matproduksjon» fra 1999 kan vi lese: «For at landbruket skal kunne ivareta viktige samfunnsoppgaver framover må det være interessant å ta lokale ressurser i bruk til verdiskaping, som grunnlag for inntekt og sysselsetting. Det er derfor nødvendig å bidra til inntektsmuligheter som gjør næringen attraktiv for personer som vil og kan utnytte ressursene til samfunnets beste.» (Regjeringen, 1999:2) 12 år senere er myndighetenes holdning fortsatt den samme: «Sektoren bidrar videre til bosetting og sysselsetting over hele landet og har en sentral rolle i utvikling og bevaring av mange lokalsamfunn. Sektorens historiske og kulturelle betydning er stor. Norsk landbruks- og matpolitikk er en politikk både for forbruker, næring og samfunnet som helhet.» (Regjeringen, 2011:13) «Landbruket spiller en viktig rolle for bosetting og sysselsetting i store deler av landet, og bidrar til verdiskaping gjennom produksjon av varer, tjenester og fellesgoder. Landbruk over hele landet er et overordnet mål for norsk landbruks- og matpolitikk og skal bidra til at landbrukets rolle i distriktene videreføres og videreutvikles.» (Regjeringen, 2011:14) Sysselsetting,

selvforsyning, ressursutnyttelse, regional innovasjon og næringsutvikling er eksempler på viktige samfunnsoppgaver der landbruket spiller en viktig rolle.

Parallelt med stort fokus og tilrettelegging for spredt matproduksjon i alle deler av landet ser vi i Norge en stadig mer monopolisert matvarehandel. På oppdrag fra Regjeringen ble det i 2010 oppnevnt et utvalg (matkjedeutvalget) som året etter la frem en utredning om styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Med en nærings verdikjede mener vi de bearbeidings- og omsetningsledd en vare går gjennom fra råvarestadiet til den ender opp som endelig produkt hos forbrukeren (Borch, et.al, 2005). «Verdikjeden for mat har vært i konstant endring over flere tiår. I denne perioden har også styrkeforholdene mellom aktørene i verdikjeden for mat endret seg. Status i dag er at verdikjeden kjennetegnes ved at fire paraplykjeder i handelen kontrollerer hvilke produkter som skal få adgang til mer enn 99 pst. av dagligvaremarkedet, og at disse paraplykjedene i stor og økende grad har innflytelse over hvilke produkter som får tilgang til storhusholdning og servicehandelen.» (Matkjedeutvalget, 2011:19)



Figur 1. Markedsposisjonen til de største paraplykjedene i utvalgte europeiske land.

Siden matkjedeutvalget la frem sin utredning har styrkeforholdene blitt ytterligere konsentrert. Gjennom Coop Norge sitt oppkjøp av ICA i 2015 ble antall paraplykjeder redusert fra fire til tre. Vi har derfor nå en situasjon i Norge der de tre store paraplykjedene Reitangruppen, NorgesGruppen og Coop samlet står for tilnærmet all norsk matvarehandel. Med andre ord er svært mye makt samlet på få aktører. Sammenlignet med andre land i Europa er maktkonsentrasjonen svært sterk i Skandinavia, og i særdeleshet i Norge.

Maktkonsentrasjonen styrkes ytterligere ved at de tre store kjedene erobrer en større del av verdikjeden fra råvareleverandør til kunde. Matvarekjedene har tatt eierskap i grossist- og

distribusjonsleddene, og de søker kontroll over både leverandørene og produsentene. Leverandørene klager med jevne mellomrom over utfordringer med å få innpass i norske butikkhyller. Dette henger nøye sammen med at matvarekjedene i større grad produserer sine egne lavpris merkevarer. First Price, Rema 1000-produkter og X-tra er eksempler på dette. Butikkhyllene blir ikke bredere eller høyere selv om andelen egne merkevarer øker. I rettferdighetens navn skal det sies at matvarekjedenes strategi ikke er utelukkende negativ. Samarbeid og avtaler skaper også forutsigbarhet og kan være med på å sikre langvarige konkurransefortrinn for både produsenter og leverandører. En utbredt oppfatning er likevel at verdikjeden, herunder kunden, føler avmakt gjennom at matvarekjedene har opparbeidet seg for stor makt i Norge.

Økt maktkonsentrasjon kan man hevde har ført til redusert mangfold i matvareutvalget. For mye fokus blir rettet mot konkurranse og lavest mulig pris. Oppfatningen er selvfølgelig både subjektiv og relativ, og vi som kunder må selv få avgjøre om vi liker utviklingen eller ikke. Mens mange verdsetter å kunne besøke en Rema 1000 butikk i Leknes og finne tilnærmet samme vareutvalg og hylleplassering som i Rema 1000 sin butikk på Nordstrand, ønsker andre større mangfold og variasjon i vareutvalget. NorgesGruppens Ultra-butikker og Coop sine Coop Obs-butikker er eksempler på såkalte hypermarked som satser på utvalg mer enn lavest mulig pris. Disse butikkene er uansett konsentrert om de største byene, og er derfor ikke et reelt alternativ for store deler av befolkningen.

De siste årenes oppblomstring av småskalaprodusenter av lokalprodusert mat vil mange mene både er et resultat og et kjærkomment tilsvarende på økt maktkonsentrasjon og redusert matvareutvalg. Denne oppgaven har til hensikt å se på de produsentene eller entreprenørene som har valgt å stå utenfor den tradisjonelle verdikjeden med industriell matproduksjon. Entreprenørene har etablert foretak som på flere måter utfordrer tradisjonelle verdikjeder med store aktører. Med sine produkter forsøker de å tilfredsstille behov for større mangfold i matvareutvalget som deler av befolkningen etterspør. Småskalaproduksjon har utviklet seg til en næring som har skutt fart de senere årene med stadig økt omfang, utvalg og omtale. «Kortreist mat» og «lokal mat» er uttrykk som har blitt dagligdags.

Entreprenørene er også viktige bidragsytere til myndighetens uttalte politikk om spredt bosetting og sysselsetting. Gårdsbruk blir lagt ned i stor skala og vi ser en stadig sentralisering, både i næringen og samfunnet forøvrig. Produksjon og foredling av kortreist mat foregår ofte i distriktene, og er en motvekt til denne utviklingen.

Klimaaspektet er nok et moment som er med på å aktualisere kortreist mat som næringsmiddel. Klima er som kjent et av de store temaene blant verdens politikere og langt de fleste er enig i at klimautslippene må ned. Kravet om et grønt skifte er høytlytt, noe høstens kommune- og fylkesvalg var et bevis på. Mat vet vi blir fraktet over store avstander på kryss og tvers i verden. Dette vil fortsatt være nødvendig enn så lenge vi ønsker bananer og ris også på norske matbord, og andre deler av verden ønsker norsk laks. Det er ingen garanti for at kortreist mat alltid vil være mer klimavennlig enn tradisjonell industriell matproduksjon. Det kan svært gjerne tenkes at storproduksjon og distribusjon i sum er like klimavennlig. Ofte vil imidlertid klimaaspektet kunne forsvares ved at avstanden mellom produksjon og kunde er kort. Produksjon av kortreist mat, og like viktig holdningene som skapes gjennom økt fokus på kortreist mat som fenomen, kan derfor være en viktig bidragsyter til å gå et skritt i retning mot en grønnere klimapolitikk.

1.2 Problemstilling

Med denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hva som kjennetegner de entreprenørene som har lyktes med sitt entreprenørskap innen småskalaproduksjon av kortreist mat. Dette mener jeg er interessant for å kunne tilføre ny kunnskap, og være et bidrag til fremtidig næringsutvikling. Personer som vurderer å starte eget foretak bør også ha interesse av å se hva som kjennetegner de som allerede har lyktes. Drivkrefter og motivasjon bak valget om å starte opp, tanker bak produktvalg og markedstilgang, hensyn til kunden, konkurranse og samarbeid er eksempler på tema som søkes belyst. Jeg forventer å avdekke mange fellesnevner innen visse områder av entreprenørskapet, men er heller ikke fremmed for at det kan være store variasjoner og ulikheter entreprenørene imellom.

Jeg har ingen intensjon om å konkludere med en fasit eller håndbok på hvordan en entreprenør bør etablere og drifte sitt foretak innen matproduksjon. Til det vil variablene være for mange og datagrunnlaget for lite. Entreprenørene har trolig også ulike mål og ambisjoner med sine foretak. Arbeidet med oppgaven håper jeg likevel vil kunne tilføre ny kunnskap og avdekke kriterier som vil være med på å forklare suksessen blant entreprenørene.

Oppgavens problemstilling er:

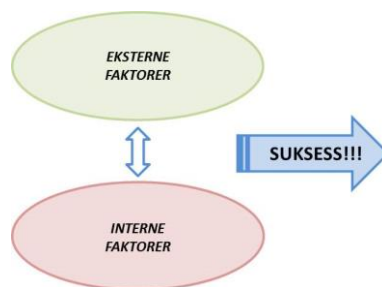
- *Hva kjennetegner suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat i Midt-Norge?*

Fra problemstillingen har jeg utledet følgende underliggende forskningsspørsmål:

- *Hvilke karakteristika har entreprenørene som lykkes innen småskalaproduksjon?*

- *Hvilke valg foretar entreprenørene innen områdene produktportefølje, markedskanaler og relasjon til kunden?*
- *Hvordan forholder entreprenørene seg til konkurranse og samarbeid, og omkringliggende eksterne rammefaktorer?*

Jeg har brukt ordet «suksessfull» i problemstillingen. Et foretaks prestasjoner, resultat og grad av suksess påvirkes av en rekke interne og eksterne faktorer. Graden av suksess kan sies å være summen av disse interne og eksterne faktorene, og hvilke valg entreprenøren tar i møtet med disse. Med interne faktorer menes faktorer som entreprenøren selv direkte eller indirekte har herredømme over og kan ta avgjørelser om. Med eksterne faktorer menes faktorer som entreprenøren må forholde seg til og som han har begrenset eller ingen makt eller myndighet til å påvirke. Eksempler på interne faktorer kan være en entreprenørs motivasjon, eller egenkapital som han ønsker å stille til disposisjon for foretaket. Typiske eksempler på eksterne faktorer er demografi og klimaforhold. En generalisert forskningsmodell er gjengitt i figur 2.



Figur 2. Forskningsmodell.

1.3 Begrepsavklaring

Noen av begrepene som benyttes i oppgaven er beskrevet nærmere.

Entreprenør

Begrepet *entreprenør* gjelder den eller de personer eller aktører som organiserer ny økonomisk virksomhet (Spilling, 2006). Begrepet *entreprenør* gir for mange assosiasjoner til svært synlige aktører som har lyktes i å utvikle store foretak. Kristian Birkeland, Kjell Inge Røkke og Stein Erik Hagen kan være eksempler på disse. Dette er imidlertid ikke de typiske *entreprenørene*. De typiske *entreprenørene* er de tusener av personer som alene eller i samspill med få andre starter en liten virksomhet som sysselsetter noen få personer. Virksomheten vokser litt de første årene, og kanskje blir den nedlagt igjen etter noen flere år. På bakgrunn av erfaringene prøver de seg igjen med noe nytt. Det er disse som representerer tyngden av *entreprenører* i Norge (Spilling, 2006).

Entreprenørskap

Joseph A. Schumpeter (1883-1950) kan betraktes som en av de mest innflytelsesrike teoretikerne på området *entreprenørskap*. Han definerer entreprenørskap som å gjøre nye ting eller ting som allerede er gjort, på en ny måte (Schumpeter, 1934). Entreprenørskap dreier seg om utvikling av ny forretningsmessig virksomhet, som vil si virksomhet som representerer noe nytt i forhold til det bestående næringslivet. Det dreier seg altså om nyskaping og den faktoren som ligger bak all utvikling, nemlig menneskets evne til å organisere virksomhet som gir et økonomisk utkomme. Mens begrepet entreprenør gjelder de personene som organiserer ny økonomisk virksomhet, gjelder begrepet entreprenørskap selve prosessen med å utvikle ideer og forretningsmessige konsepter på en slik måte at det blir økonomisk virksomhet av det (Spilling, 2006). Flere forsøk på gode definisjoner er gjort, men Shane, et.al (2003) er blant de mer konkrete og spesifikke. «Entreprenørskap er å organisere ny aktivitet som tidligere ikke har eksistert. Dette er basert på å identifisere, evaluere og utnytte muligheter til å introdusere nye varer og tjenester, organisasjonsmåter, markeder, prosesser og råmaterialer.» (Spilling, 2006:36)

Innovasjon

Betegnelsene entreprenør og entreprenørskap er nært beslektet med *innovasjon*. Innovasjon har blitt et dagligdags ord og blir ofte brukt som samlebetegnelse og synonym for nyskaping, nytenking, oppfinnelse, gründervirksomhet osv. Mange definisjoner verserer, men Kotler & Kellers (2012) definisjon av innovasjon som «any good, service, or idea that is perceived by someone as new» er både kort og dekkende.

Suksess

Begrepet *suksess* tolkes normalt svært individuelt. Mens det for en person eller en bedrift kan oppleves som suksess å få hjulene til å gå rundt og skape et levebrød av foretaket, kan det for andre være suksess først når lønnsomhet og profitt øker og foretaket opplever økonomisk vekst og ekspansjon. I vårt samfunn er begrepet ofte forbundet med lønnsomhet og økonomisk fortjeneste.

Med begrepet suksess menes i min problemstilling og i denne oppgaven at et foretak er i fortsatt drift etter et antall år og at foretaket *fremstår* som suksessfullt for oss kunder og forbrukere. Det betyr at foretakene har et bredt utvalg av produkter, er aktive og offensive tilbydere av sine varer og høster anerkjennelse i ulike media. Foretakene presenterer seg selg og sine produkter aktivt på messer, i butikker, på internett etc. og skaper et *inntrykk* av suksess.

1.4 Avgrensning

Jeg har valgt å se på småskala matproduksjon avgrenset til en relativt liten del av landet, altså Midt-Norge. Når jeg velger å avgrense forskningen til kun å omfatte denne delen av landet er det fordi hver landsdel har sine særegenheter, som demografi, geografi, topografi, klima, tradisjoner, kulturarv osv. Dette vil i neste omgang påvirke områder som produksjon, næringsliv, distribusjon og markedstilgang for å nevne noen. Midt-Norge har forholdsvis spredt bosetting, men med et definert sentrum i og rundt Trondheim. Topografien er i store deler av landsdelen godt egnet for landbruk. Området er svært rikt på ressurser, fra kyst i vest til fjellområder i øst. Trondheim kan som regionhovedstad antas å ha stor betydning for markedsføring, distribusjon og salg. Hvorvidt funnene i oppgaven også kan ha allmenn gyldighet i øvrige deler av landet blir kommentert senere.

1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgavens videre oppbygging tilsier at jeg i neste avsnitt vil presentere sentral teori som er relevant i forhold til problemstillingen og mine forskningsspørsmål. I slutten av dette kapitlet vil en forskningsmodell tilpasset oppgaven bli presentert. I tredje kapittel vil jeg beskrive den metodiske tilnærmingen jeg har valgt å benytte for å besvare oppgaven på en best mulig måte. Jeg vil i hvert underavsnitt forsøke både å generalisere tematikken, og samtidig beskrive de valgene jeg faktisk tok i arbeidet med oppgaven. I fjerde kapittel presenterer jeg relevant data som jeg har fått tilgang til gjennom intervjuene. Jeg vil se dette i sammenheng med oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål og benytte teori som jeg har presentert i kapittel 2 i et forsøk på å forklare funnene. Tilpasset forskningsmodell vil danne grunnlaget for kapitlets oppbygging. I femte kapittel vil jeg gi en oppsummering av oppgaven, mens jeg i sjette og siste kapittel vil komme med anbefaling og forslag til videre forskning.

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant og sentral teori som jeg senere i oppgaven vil bruke til å analysere og forklare mine intervjubaserte funn sett i sammenheng med oppgavens problemstilling. En forskningsmodell tilpasset oppgaven blir presentert mot slutten av kapitlet.

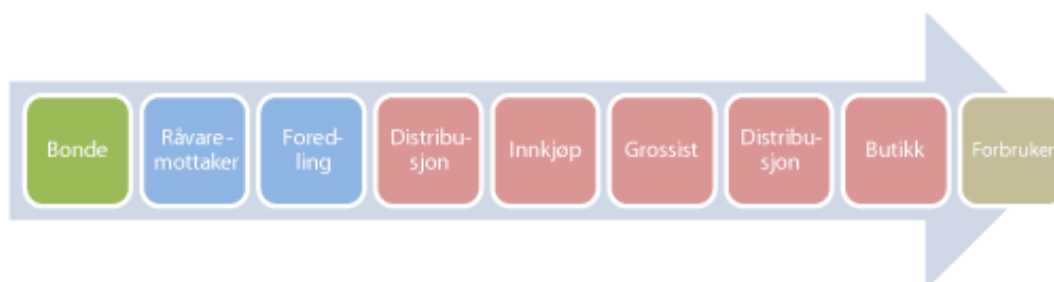
2.1 Kortreist mat

Kortreist mat er et forholdsvis nytt begrep i dagligtalen. Andre benevnelser på samme type produktgruppe er regional mat, småskalamat, nisjemat og lokalmat for å nevne noen. Kortreist mat må først som sist sies å være et misvisende begrep. Det er åpenbart at is som er produsert under små forhold lokalt i Trøndelag og som selges i butikk i Kristiansand ikke er mer kortreist enn industrielt produsert is i Kristiansand som selges i butikk i Trøndelag. Likevel omtaler vi det første produktet ofte som kortreist mat, mens det andre er industrielt produsert. «Felles for denne typen mat, uavhengig av betegnelse, er imidlertid at den på en eller flere måter skiller seg fra standard volumproduksjon. Det er differensiert mat med andre opplevde kvaliteter enn standardmat.» (Kvam & Storstad, 2015).

Det er derfor en annen type matproduksjon som har en kortere både følelsesmessig og ofte geografisk avstand mellom råvareprodusent, foredler og kunde. Produksjonen er annerledes både hva gjelder måte og mengde. Normalt er også markedsføring, distribusjon og salg gjort med andre virkemidler enn det som er vanlig ved industriell matproduksjon. Som regel er det små aktører som representerer entreprenørskapet. Selv om kortreist mat ikke er et fullt ut presist begrep vil det bli brukt i denne oppgaven siden forståelsen av begrepet er såpass utbredt.

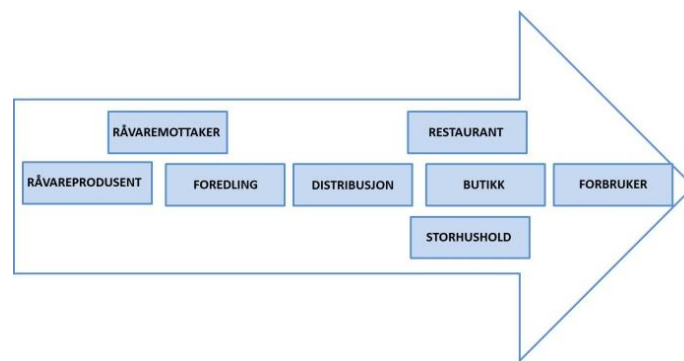
2.2 Verdikjede

Enhver næring har sin spesifikke verdikjede. Selv om det finnes fellestrekk i verdikjeden for matvarer vil det også her finnes store variasjoner. En generalisert verdikjede for matvareproduksjon er gjengitt i figur 3 (Matkjedeutvalget, 2011).



Figur 3. Generalisert verdikjede for matvareprodukter.

Denne verdikjeden er typisk for industrielt produserte varer. Den er strukturert og lineær, og inneholder ledd med klare ansvarsområder. For småskalaproduksjon eller nisjeproduksjon av kortreist mat blir verdikjeden normalt annerledes både i form, fasong og størrelse. Den er ikke nødvendigvis en rett linje, og bærer ofte preg av at enkelte ledd utgår eller at samme aktør eller instans ivaretar flere roller. Ofte er dette entreprenøren selv. Resultatet blir normalt at avstanden mellom entreprenør og kunde forkortes sammenlignet med industriell produksjon. En kortere verdikjede med færre ledd kan ha åpenbare fordeler siden færre instanser skal ha «sin del av kaka». I praksis vil det si at fortjenesten for entreprenøren øker, eller i hvert fall bør øke. Det er også like åpenbare ulemper i at mye arbeid ofte faller på én og samme person eller instans, nemlig entreprenøren. En tenkt verdikjede for småskalaproduksjon av kortreist mat er vist i figur 4.



Figur 4. Eksempel på verdikjede ved småskalaproduksjon.

Grossistleddet med sine innkjøps- og distribusjonsledd er ofte ikke til stede, eller det kan være et kombinert distribusjons- og grossistledd. I tillegg er det verdt å merke seg at det ofte er entreprenøren selv som både er råvareprodusent, råvaremottaker, foredler og distributør. Hvis han har egen gårdsbutikk vil han også kunne ivareta dette leddet. Verdikjeden blir nødvendigvis ikke så lineær og strømlinjeformet som ved tradisjonell industriell matproduksjon, og de ulike leddene flyter ofte inn i hverandre.

2.3 Entreprenøren (Schumpeter)

Joseph A. Schumpeter kan betraktes som en av de mest innflytelsesrike teoretikerne på områdene økonomisk utvikling og entreprenørens rolle. I Schumpeters teori om økonomisk utvikling står entreprenøren seltralt. Det er entreprenøren som er den viktigste drivkraften i utviklingen, og entreprenøren fremstår som en endringsagent (Spilling, 2006). Samtidig er det ifølge Schumpeter aldri entreprenøren, men vedkommende som stiller kapital til disposisjon, som er risikotakeren (Schumpeter, 1934). Ifølge Schumpeter er utvikling noe som kommer innenfra, det skjer spontant og gjerne ujevnt, og det innebærer ofte brudd med rådende

forhold (Spilling, 2006). Når Schumpeter skulle beskrive endring tok han utgangspunkt i prosesser i næringslivet som består i å kombinere ressurser på ulike måter, som råvarer, teknologi og produksjonsmetoder. Utvikling består i å utvikle nye kombinasjoner, og dette kan skje på fem ulike måter (Spilling, 2006).

- Introduksjon av nytt produkt eller forbedringer av eksisterende produkt.
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode.
- Inntreden i et nytt marked.
- Utnyttelse av ny type råvare eller halvfabrikat.
- Ny organisering innenfor en næring.

Schumpeter karakteriserte de individene som iverksetter disse endringene som entreprenører. Iverksetting av nye kombinasjoner fører vanligvis til at det startes et nytt foretak. Schumpeter skilte videre mellom det han kalte *uavhengige* og *avhengige* entreprenører. Den uavhengige entreprenøren er den som starter et nytt foretak, mens den avhengige er den som er knyttet til et bestående foretak, og som skaper den nye kombinasjonen med utgangspunkt i ressurser i dette foretaket (Spilling, 2006). Schumpeter understreket at det må skilles mellom eier og entreprenør. Det å eie et nytt foretak og det å organisere det er to forskjellige funksjoner. I dagens næringsliv er det imidlertid ofte sammenfall mellom de to funksjonene, særlig i mange små virksomheter. På engelsk omtales det som «owner-manager» (Spilling, 2006).

Entreprenører handler i Schumpeters teori kun ut fra egeninteresse, men med basis i at all økonomisk handling skjer ut fra tilfredsstillelse av behov. En entreprenør motiveres av følgende:

- Drømmen om rikdom eller sitt eget «herredømme».
- Gleden ved å skape noe, og utnytte energien i seg selv.
- Suksess i seg selv, og det å lykkes. Rikdom i seg selv blir et biprodukt.

Det økonomiske systemet kjennetegnes i henhold til Schumpeter ved rutiner og fastlagte mønster som er etablert over tid. Derfor vil personer som ønsker å gjøre endringer møte motstand. Entreprenøren må derfor inneha noen spesielle egenskaper:

- Entreprenøren må ha en spesiell vilje til å bryte med det automatiserte og rutinemessige. En entreprenør må ha evne til å løsrive seg fra det vanlige mønsteret og sette egne idèer ut i livet.

- Entreprenøren må evne å overvinne politiske og juridiske hinder som står i veien for de nye kombinasjonene. Motstand fra konkurrenter må også overvinnnes, og forbrukeren må overbevises om fordelene ved innovasjonen.
- Entreprenøren må kunne tenke rasjonelt og ofte må han ta beslutninger på forutsetninger som er delvis ukjent. Han må ha evne til å se hva som er viktig og komme frem til løsninger som derfor må ha rom for feil.

2.4 Det strategiske vindu (Wickham)

En mye benyttet lærebok for å forstå strategisk entreprenørskap er Philip Wickhams «Strategic Entrepreneurship». Boken er spesielt interessant på grunn av hans normative tilnærming til temaet, samtidig som han referer til tidligere forskning, teori og praksis innenfor feltet. Sentralt i hans teori er metaforen «det strategiske vindu».



Figur 5. Wickhams strategiske vindu.

Det strategiske vinduet gir et bilde på prosessen som entreprenøren benytter for å utforske, identifisere og utnytte muligheter. Å *observere* vinduet betyr å identifisere en ny mulighet til å skape ny verdi. Det vil alltid finnes hull av muligheter som entreprenører kan fylle, selv i et konkurransepreget landskap fylt av etablerte foretak. Entreprenøren må gjennom ulike metoder aktivt gå inn for å identifisere disse nye mulighetene og svare på disse med innovasjoner.

Gjennom å *lokalisere* må entreprenøren posisjonere den nye virksomheten i markedet. Det skiller her mellom strategisk posisjonering som beskriver virksomhetens posisjon i forhold til konkurrenter, og markedsposisjonering som sier noe om produktets posisjon i forhold til konkurrenters produkter.

Ved å *måle* vinduet utvikles en forståelse for størrelsen på muligheten og hva den kan være verdt. Dette kan gjøres gjennom å analysere forretningsmuligheten gjennom utvikling av forretningsplaner, forretningsstrategi osv. Her vurderes også nødvendige investeringer opp mot mulighetene som gis. Helt sentralt vil det være å forstå dynamikk og trender i markedet, og hvor mye kundene er villig til å betale for produktet.

Når entreprenøren gjør visjon om til virkelighet blir vinduet *åpnet* og man *beveger seg gjennom* det. Åpningen av vinduet er oppstartsfasen av den nye virksomheten. Det som er kritisk på dette punktet er å skaffe interessenter og få disse til å binde seg til virksomheten, tiltrekke investorer og medarbeidere, utvikle relasjoner og å etablere virksomheten i et

nettverk. Når man beveger seg gjennom vinduet utvikler man virksomheten ytterligere og leverer ny verdi til kundene (Wickham, 2006).

Så snart entreprenøren har beveget seg gjennom vinduet og etablert virksomheten er det viktig at vinduet *lukkes*. Dette er avgjørende for at man ikke skaper åpne vindu til konkurrentene. For å stenge vinduet må entreprenøren skape langvarige konkurransefortrinn. Disse er noe som har stor verdi hos kundene og som samtidig gjør inngangsbarrieren for konkurrenter størst mulig. Konkurransefortrinn kan være kunnskap om produkt og marked, lavere kostnader, sterke relasjoner i nettverket og en fleksibel organisasjonskultur. Slike konkurransefortrinn kan gi langvarig belønning, og vil gi en stabilitet og sikkerhet for virksomheten (Wickham, 2006).

2.5 Motivasjonsteori (Herzberg)

Den amerikanske psykologen og professoren Frederick Herzberg utviklet en teori om motivasjonsfaktorer i arbeidslivet, også kalt Herzbergs to-faktorteori. Herzberg søkte å finne svar på hvilke faktorer som fører til trivsel og hvilke faktorer som fører til mistrivsel. Funnene fra en intervjuundersøkelse i 1959 blant et par hundre ingeniører og regnskapsfolk viste at faktorene som skapte trivsel var andre enn de faktorene som skapte mistrivsel. Herzberg kalte faktorene som positive årsaker for trivsel for *motivasjonsfaktorer*. Disse har ofte en tett tilknytning til arbeidet og arbeidsutførelsen. Faktorene som hyppigst ble nevnt i tilknytning til mistrivsel kalte han for *hygienefaktorer* (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Motivasjonsfaktorer. Disse betegnes som egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet ved tilstedeværelse. Når disse mangler vil det ikke skapes mistrivsel, men bli en form for nøytral eller distansert tilstand. I undersøkelsen identifiserte Herzberg følgende faktorer som positive årsaker til trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 1998:64):

- *Prestasjoner*, det vil si tilfredsstillelsen ved å fullføre en jobb, løse problemer og se resultater av sitt arbeid.
- *Anerkjennelse*, gjerne i form av tydelig ros for vel utført arbeid.
- *Involvering*, det vil si glede over arbeidet i seg selv fordi det er interessant, varierende, utfordrende, skapende e.l.
- *Ansvar*, det vil som oftest si å ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon og ha mulighet til å bestemme hvordan arbeidet skal gjøres.
- *Forfremmelse*, ved stillingsopptrykk.
- *Vekst*, det vil si muligheter for å lære nye ting og oppøve nye ferdigheter.

Hygienefaktorer. Disse betegnes som egenskaper som kan skape mistriivsel hvis de ikke er til stede. De vil heller ikke skape trivsel hvis de er til stede. Faktorer som hyppigst ble nevnt i tilknytning til mistriivsel var følgende (Kaufmann & Kaufmann, 1998:65):

- *Politikk og administrasjon* i bedriften som har innvirkning på arbeidsforholdene.
- *Ledelse*, det vil si om ledere har den rette yrkesfaglige kompetansen, er villige til å delegerer ansvar og er rettferdige.
- Fysiske *arbeidsforhold*, som lys- og temperaturforhold, hjelpemidler, plass til å utføre arbeidet på osv.
- *Mellommenneskelige forhold*, i form av dårlige sosiale relasjoner mellom de ansatte og mellom ledelsen og de ansatte.
- *Lønnsforhold*, det vil si tilfredsstillende og rettferdig avlønning.
- *Status*, som statussymboler, f.eks. golvteppe på kontoret, egen sekretær osv.
- *Sikkerhet* i jobben, f.eks. at man har vært ansatt lenge, at bedriften er økonomisk solid osv.
- *Privatliv*, i form av positive forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet, som f.eks. kolleger som er gode venner i privatlivet.

Senere forskning har imidlertid vist at Herzbergs to-faktorteori kan være problematisk og at det finnes glidende overganger mellom motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene. Et eksempel på dette er lønn som opprinnelig ble sett på som ren hygienefaktor. Lønn er knyttet tett opp mot sosial status og en belønning kan oppfattes som anerkjennelse for vel utført arbeid. Lønn er sterke symboler i dagens samfunn, og det kan derfor forsvares at lønn også er en motivasjonsfaktor. «Nyere forskning viser likevel at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet.» (Jacobsen & Thorsvik, 2013:262)

2.6 Markedsføring og de 4 P-ene og 4 C-ene (Kotler)

I flere tiår har professoren Philip Kotler vært å anse som ledende innen faget markedsføring. I boken «Kotler om markedsføring» presenterer han både eldre teori og ny kunnskap innen områder som strategisk markedsføring, taktisk markedsføring, administrativ markedsføring og markedsføring tilpasset en ny tid med større andel av digitale og elektroniske virkemidler (Kotler, 2000).

Markedsføring handler om å påvirke kunden, og Kotler understreker viktigheten av å skape en god markedsføringsmik. Begrepet ble først introdusert av professor Neil Borden ved Harvard Business School, og dette innbefatter en rekke selskapsaktiviteter som kan påvirke kjøperen.

Hvert selskap bør være i stand til å utarbeide en lang liste for egen del. Professor Jerome McCarthy foreslo tidlig på 1960-tallet en markedsføringsmiks som består av det han kalte de fire P-ene. Dette er Product (produkt), Price (pris), Place (sted eller distribusjon) og Promotion (salgsfremstøt). Hver P omfatter flere aktiviteter. Eksempler på dette er (Kotler, 2000):

- Produkt – Produktspekter, kvalitet, design, merkevarenavn, innpakning, størrelser, egenskaper etc.
- Pris – Veiledende pris, rabatter, betalingsvilkår etc.
- Sted eller distribusjon – Kanaler, assortiment, transport, lagerhold etc.
- Salgsfremstøt – Salgstiltak, annonsering, selgere, PR etc.

Kotler foreslår å utvide teorien med ytterligere to P-er, som er Politics (politikk) og Public opinion (den allmenne opinion). Politikk kan ha stor innflytelse på salget, både i positiv og negativ forstand. Eksempler på dette er lover, reguleringer, forbud, støtteordninger, økonomisk stimulering etc. Det samme vil den allmenne opinion kunne ha gjennom globale trender, samfunnsutvikling og annen påvirkning av følelser og holdninger.

Men det finnes en form for kritikk som er ganske viktig, og som påpeker at de fire P-ene tar utgangspunkt i selgerens og ikke kjøperens synspunkt. En kjøper som vurderer et tilbud trenger ikke å betrakte det på samme måte som selgeren gjør (Kotler, 2000). Hver av de fire P-ene kan, sett med kjøperens øyne isteden beskrives som fire C-er: Customer value (verdi for kunden), Cost to the customer (kostnad for kunden), Convenience (bekvemmelighet) og Communication (kommunikasjon) (Kotler, 2000).

Kundene ser på seg selv som kjøpere av noe av verdi eller av en løsning på et problem. Kundene er interessert i mer enn prisen. De er interessert i den faktiske kostnaden ved anskaffelse, og de vil at produkt og service skal være tilgjengelig på en så bekvem måte som mulig. Kundene ønsker ikke salgsfremstøt, men toveis kommunikasjon. Derfor mener Kotler at markedsførere gjør klokt i å først tenke på kundens fire C-er og bruke dette som en plattform for å bygge opp de fire P-ene (Kotler, 2000).

2.7 Diffusjon av innovasjoner (Rogers)

Diffusjon av innovasjoner er tilknyttet Everett Rogers teori om spredning av ny praksis og nye ideer i et samfunn (Rogers, 1995). Ifølge Rogers har en innovasjon spesifikke karakteristika. Den skiller seg fra andre innovasjoner, den spres som den er, den har rimelig presise bruksegenskaper og det tas individuelle beslutninger om anvendelse (Rogers, 1995).

Flere sett med variabler er med på å påvirke en spredningsprosess av innovasjoner i et gitt sosialt system. Eksempler på slike variabler er økonomi, graden av åpenhet og systemets sosiale struktur. Generelt er det lettere og mer effektivt å spre innovasjoner i sosiale systemer som er preget av en gjennomgående høy sosioøkonomisk status, en positiv holdning til endringer og godt utbygde kommunikasjonskanaler (Rogers, 1995).

I stedet for å fokusere på hvordan en skal påvirke individet til å endre seg, velger Rogers å se på hvordan produktet kan endres for på en bedre måte tilpasses kundens behov. Videre er tid en avgjørende faktor i Rogers' teori både på individ og gruppenivå. Enhver innovasjon har sine spesifikke karakteristika ifølge Rogers. I sin teori presenterer han fem kjennetegn ved en innovasjon som er avgjørende for hastigheten av adopsjonen i en populasjon (Rogers, 1995):

Relativ fordel. En potensiell bruker vil vurdere i hvor stor grad en innovasjon er følt å være bedre enn den ideen den skal erstatte. Videre vil en potensiell bruker bedømme om fordelene med å bruke innovasjonen overstiger risikoen. Graden av relativ fordel kan uttrykkes som økonomisk lønnsomhet, sosial prestisje eller andre fordeler. Innovasjoner som har flere og bedre kvaliteter vil spre seg raskere enn innovasjoner som ikke har disse fordelene.

Observerbarhet. Med observerbarhet menes i hvilken grad resultatet av en innovasjon er synlig for en selv og andre. En potensiell bruker som ved observasjon kan se at en innovasjon skaper fordeler vil kunne påvirke innovasjonens mulighet for spredning. Synlige innovasjoner vil spre seg raskere enn innovasjoner som er vanskelig å observere. Dess mer overbevisende bevisene er, dess større er sjansen for at en innovasjon vil bli adoptert av nye brukere.

Kompleksitet. Innovasjoner vil ha ulik grad av kompleksitet, og Rogers hevder i sin teori at innovasjoner som oppfattes som vanskelige å forstå og vanskelige å bruke vil spre seg langsommere enn innovasjoner som er enkle og brukervennlige.

Kompatibilitet. En innovasjons grad av kompatibilitet med eksisterende verdier, tidligere erfaringer og behovene til potensielle brukere vil påvirke spredningstakten. En innovasjon som oppfattes å være i samsvar med disse verdiene, erfaringene og behovene vil sannsynligvis spres raskere enn hvis dette ikke er tilfelle.

Utprøvbarehet. Sannsynligheten for spredning vil øke dersom innovasjonen kan prøves ut, uten forpliktelser og med minimale investeringer. For en potensiell kunde vil dette oppfattes som reduksjon i risiko og usikkerhet.

Rogers teori peker videre på beslutningsprosesser for adopsjon av innovasjoner både på individ- og gruppenivå. En innovasjon som skal kunne spres i et sosialt system fordrer en

rekke individuelle beslutninger som representerer en avgjørende barriere. Rogers peker på fem ulike stadier i denne beslutningsprosessen på individnivå (Rogers, 1995):

Kunnskapsstadium. Stadiet oppstår når beslutningstakeren får kjennskap til innovasjonens eksistens og informasjon om dens funksjon. Innhenting av kunnskap vil fortsette gjennom hele beslutningsprosessen.

Overbevisningsstadium. Stadiet oppstår når beslutningstakeren blir psykologisk involvert og begynner å føle noe om innovasjonen. Beslutningstakeren blir enten overbevist om verdien av innovasjonen eller vedkommende kan innta en negativ holdning.

Beslutningsstadium. Stadiet oppstår når beslutningstakeren tar en avgjørelse på hva man skal mene om innovasjonen. Stadiet avsluttes med et valg om man skal adoptere eller avvise innovasjonen.

Implementeringsstadium. Når innovasjonen tas aktivt i bruk og beslutningstakeren begynner å høste erfaring med nyvinningen har beslutningstakeren gått over til implementeringsstadiet. Beslutningstakeren vil fortsette å høste erfaring og søke informasjon om innovasjonen.

Bekreftelsesstadium. Stadiet oppstår når beslutningstakeren aksepterer eller forkaster innovasjonen som en naturlig del av ens liv. Beslutningstakeren søker bekreftelse på at adopsjon av innovasjonen var riktig. Det blir viktig å unngå utilfredshet og i tilfelle det oppstår blir det viktig å redusere eller reversere det til noe positivt.

Mens stadiene over fokuserte på individet, presenterer Rogers også teori om beslutningsprosesser på gruppenivå. Rogers deler populasjonen inn i fem idealtyper av mennesker for å beskrive aktørenes villighet og tilbøyelighet til å adoptere innovasjoner. Rogers har i tillegg kvantifisert hver idealtipe:

Innovatører kan karakteriseres som dristige og nysgjerrige risikotakere som har en lav terskel for å prøve ut og ta i bruk nye ideer og ukjente produkter. De har gode forbindelser med andre systemer enn sine egne, men er ikke spesielt godt integrert i sosiale systemer. Denne idealtypen utgjør 2,5% av en populasjon.

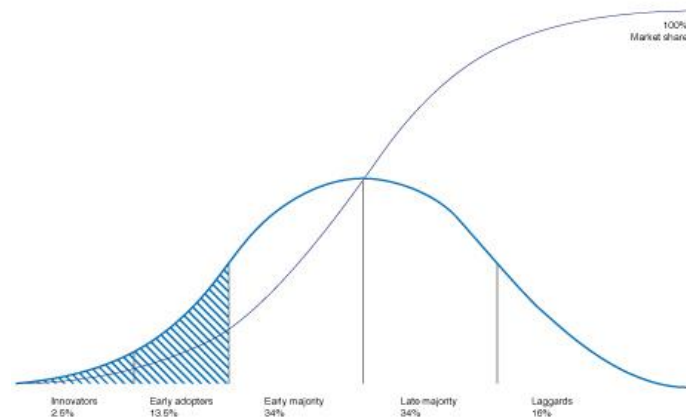
Tidlige brukere kan karakteriseres som interesserte i nyvinninger, men ikke så risikotakende som innovatørene. De er mer integrerte i sitt sosiale system som gjør at de innehar det Rogers kaller en *aktverdige plass* i samfunnet. Idealtypen utgjør 13,5% av en populasjon.

Tidlig majoritet kan karakteriseres ved at de utgjør den kritiske masse. Hvis innovasjonen lykkes her, vil den sannsynligvis lykkes i å bli spredt til resten av befolkningen. Tidlig majoritet er karakterisert av forsiktighet, de er sjelden ledere og stiller seg avventende til nye

ideer og praksiser. Kritisk masse forstås som det punktet i en spredningsprosess hvor nok individer har adoptert en innovasjon, slik at den videre adopsjonsraten blir selv-oppholdende. Denne idealtypen utgjør 34% av en populasjon.

Sen majoritet kan karakteriseres ved at de anerkjenner og tar i bruk nyvinninger senere enn flertallet i et system. Disse er karakterisert som skeptiske og ser en stor risiko ved å ta i bruk innovasjoner. Idealtypen utgjør 34% av en populasjon.

Etternølere kan karakteriseres ved at de fremstår som svært tradisjonelle. Disse har et begrenset bilde og en begrenset interesse av verden, det nye og det ukjente. Deres referanse ligger i fortiden og i det lokale. Når disse tar en innovasjon i bruk, har gjerne utviklingen gått et steg videre med nye innovasjoner. Denne idealtypen utgjør 16% av en populasjon (Jenset, et.al, 2014).



Figur 6. Fordeling idealtyper (Bell-kurve) og adopsjonshastighet (S-kurve).

Figur 6 viser en grafisk fremstilling av de fem idealtypenes andel av en populasjon (Bell-kurven). S-kurven viser adopsjon av innovasjon over tid. Som vi ser er adopsjonshastigheten økende inntil omtrent 50% metning. Deretter vil adopsjonen fortsette, bare med minkende hastighet.

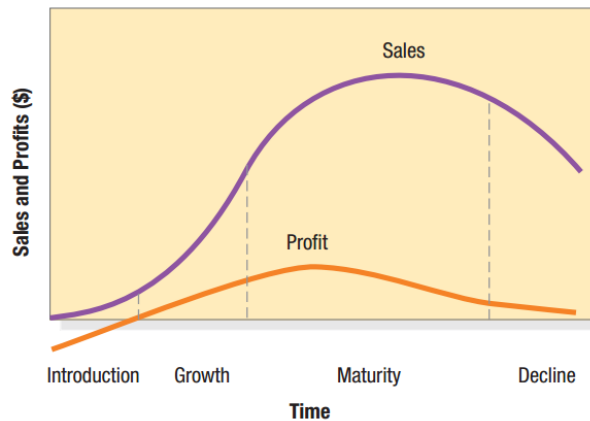
2.8 Produktets livssyklus (Kotler)

Allerede på 1960-tallet utviklet Philip Kotler en teori om et produkts livssyklus. Kotler mente at produktet går gjennom fire distinkte faser fra fødsel til død. Ved å si at et produkt har en livssyklus hevder man samtidig fire ting i følge Kotler (Kotler & Keller, 2012):

1. Et produkt har begrenset liv.
2. Produktsalget går gjennom distinkte faser som hver har sine utfordringer, muligheter og problemer for selgeren.
3. Profitt øker og minker ved de ulike fasene av et produkts livssyklus.

4. Produktene krever ulike markedsførings-, finansielle-, produksjons-, salg- og personellstrategier i hver av fasene.

De fire fasene i Kotlers teori, med tilhørende salg (blå kurve) og fortjeneste (rød kurve) er vist i figur 7 (Kotler & Keller, 2012).



Figur 7. Produktets livssyklus med faser, salg (blå kurve) og fortjeneste (rød kurve).

Introduksjonsfasen. Dette er første fase i produktets livssyklus og som navnet sier er det i denne fasen produktet introduseres for markedet. Fasen kjennetegnes ved sakte vekst i salget (Kotler & Keller, 2012). Promosjonskostnadene er store fordi potensielle kjøpere skal bli gjort oppmerksomme på produktet. Gjennomsnittskostnadene per kjøper er høye (Zigler & Paulsen, 2012).

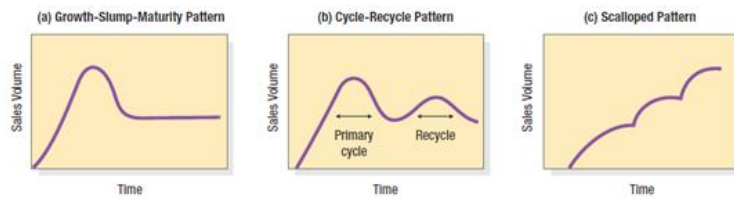
Vekstfasen. Fasen kjennetegnes ved hurtig aksept i markedet og påfølgende økning i fortjeneste (Kotler & Keller, 2012). Stigningen i salget er kraftig, men promosjonskostnadene er fortsatt tunge. Lavere kostnad per solgte enhet fører til profittstigningen (Zigler & Paulsen, 2012).

Modningsfasen. Fasen kjennetegnes ved at salgsveksten avtar. Produktet har oppnådd aksept av de fleste potensielle kjøpere. Fortjenesten stabiliserer seg, eller får en nedgang på grunn av økt konkurranse (Kotler & Keller, 2012).

Tilbakegangsfasen. Fasen kjennetegnes ved at salgspilene peker nedover og fortjenesten forvitrer. Salget faller på grunn av teknologisk utvikling, relativ økt konkurranse, holdningsendringer etc. Dette fører til overkapasitet, prisfall og minsket profitt (Zigler & Paulsen, 2012).

Kotlers teori innebærer også at enkelte varer eller mer presist varegrupper kan ha alternative fasonger på livssyklus-kurven. Dette kan komme som følge av endringer i nye produkts

kjennetegn, karakteristika, bruk eller brukere. Alternative produkt livssyklus-kurver er vist i figuren nedenfor (Kotler & Keller, 2012).



Figur 8. Alternative produkt livssyklus-kurver.

2.9 Behovsteori (Maslow)

Den humanistiske psykologen Abraham Maslow presenterte i 1943 det som skulle bli en av de aller mest kjente behovsteoriene. Maslow forsøkte å finne frem til grunnleggende behov for vår atferd og motivasjon. Han mente at mennesket søker å vokse, og laget et hierarki for menneskets behov. Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper; behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Pyramiden inneholder ulike lag eller nivå med behov, og Maslow mente at menneskets motivasjon lå i å alltid søke å få neste behov i pyramiden oppfylt. Så snart et behov er oppfylt vil ikke dette lenger være en motivator ifølge Maslow.

De grunnleggende behovene er de **fysiologiske**. Dette inkluderer eksempelvis mat, vann, søvn, og fysisk bevegelse. Neste nivå er behov for beskyttelse, stabilitet, orden osv. som kan samles under betegnelsen **sikkerhet**. Nivå tre innebærer behov for kjærlighet, tilhørighet, fellesskap, vennskap osv. som kan samles under **sosiale behov**. Dette er også det høyeste nivået av de såkalte underskuddsmotivene. **Aktelse** er fjerde nivå og dette inkluderer områder som anerkjennelse, status og selvtillit. Nå er vi også over i behovene for vekstmuligheter, som vil si at behovene ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand. I stedet handler det om individets muligheter for personlig vekst. Det femte nivået og det høyeste nivået i Maslows behovshierarki er **selvaktualisering**. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de evner og egenskaper man har i seg, med andre ord å kunne realisere sine potensialer (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Maslows behovshierarki er mye benyttet og debattert opp gjennom årene, og det finnes mer detaljerte versjoner av modellen som har inkludert flere nivå. En versjon har definert to mer spesifikke nivå mellom det opprinnelige fjerde og femte nivået. Dette er **kognitive behov** som

innbefatter kunnskap, forståelse, utforskning og forutsigbarhet. Over finner vi **estetiske behov** som inkluderer behov omkring skjønnhet, velvære og komfort for å nevne noen.



Figur 9. Maslows behovspyramide.

2.10 De 5 konkurransekraftene (Porter)

Michael Porter publiserte i 1979 sin teori og modell om de fem konkurransekraftene. Etter en generasjon med akademisk forskning og businessserfaring presenterte Porter sin teori på nytt i 2008 der han oppdaterte, bekreftet og utvidet sin teori på feltet (Porter, 2008). De fem originale konkurransekraftene var fortsatt de samme:

Leverandørers forhandlingsstyrke. Leverandørers forhandlingsstyrke sier noe om hvor stor makt leverandøren har til å kunne diktere prisen på sitt produkt. Leverandørens makt er høy dersom det er få leverandører og produktets kompleksitet er høy. Det vil i de tilfeller være vanskelig eller sågar umulig for kunden å skifte leverandør. Porter hevder videre at leverandørens forhandlingsmakt er sterk når leverandøren er mer konsentrert enn industrien den selger til, og når leverandøren ikke er avhengig av ett kjøpersegment, eksempelvis en type industri. I de tilfelle vil ikke leverandøren måtte selge for enhver pris (Porter, 2008). Mange leverandører og lav kompleksitet på produktet vil gi motsatt effekt.

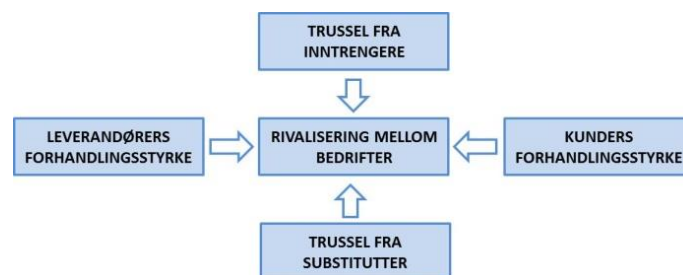
Kunders forhandlingsstyrke. Kundens forhandlingsstyrke sier noe om hvor stor makt kunden har til å påvirke prisen på produktet i sin favør. Dette vil i de aller fleste tilfeller være så lavt som mulig. Kunder er avgjørende for overlevelsen til enhver organisasjon og i gitte tilfeller kan kunder ha så stor makt at bedrifter blir tvunget til å selge et produkt til minimum eller sågar negativ fortjeneste. Kundens forhandlingsstyrke vil også være avhengig av antallet kunder, og hvor viktig kunden er for bedriften. For en bedrift vil det ideelt sett være mange

kunder som er lojale og som har høye byttekostnader. Dette vil gi kundene lav forhandlingsstyrke. Kundens forhandlingsstyrke og leverandørers forhandlingsstyrke ser vi ofte avhenger av samme faktorer, bare med motsatt virkning.

Trussel fra inntrengere. Dersom det er en dyr og komplisert prosess for en potensiell inntrenger å etablere seg på konkurransearenaen vil dette være vanskelig. Følgelig kan barrierene sies å være høye, og trusselen er lav. Trusselen fra inntrengere vil avhenge av summen av barrierene som finnes for etablering i markedet. Høye barrierer er bra for eksisterende bedrifter i og med at det beskytter dem fra at nye konkurrenter kommer inn.

Trussel fra substitutter. Denne typen trussel avhenger av hvor enkelt det er å erstatte et produkt eller en tjeneste med noe som kan dekke de samme funksjonene som det eksisterende produktet eller tjenesten. Dersom dette kan gjøres på en enkel måte kan vi si at trusselen er høy. Substitutter kan sette begrensninger på eksempelvis prisnivå, noe som kan være svært destruktivt for en hel industri.

Rivalisering mellom bedrifter. Disse fire konkurransekraftene påvirker en femte konkurransekraft som er rivalisering mellom bedriftene. Rivalisering vil foregå mellom bedrifter og organisasjoner som ønsker å tilby samme produkt eller tjeneste til samme kundegruppe. Dersom konkurrentene er få, vil bedriftene ha relativt stor makt overfor kundene. Et eksempel på dette kan være innenlands flytrafikk i Norge. Til tross for at det er tre reelle aktører på banen i SAS, Norwegian og Widerøe evner de å holde prisnivået på et nivå som virker å være akseptable for alle selskapene.



Figur 10. Porters 5 konkurransekrefter.

2.11 Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne)

Tradisjonell strategisk fokus handler om å vinne over kjente konkurrenter i definerte bransjer. Premissene er lagt og grensene mellom ulike bransjer er definert og akseptert. Det er dette professorene Kim og Mauborgne betegner som *røde hav*. Virksomhetene forsøker å prestere bedre enn konkurrentene og kjemper en kamp om markedsandeler. Hard konkurranse gir

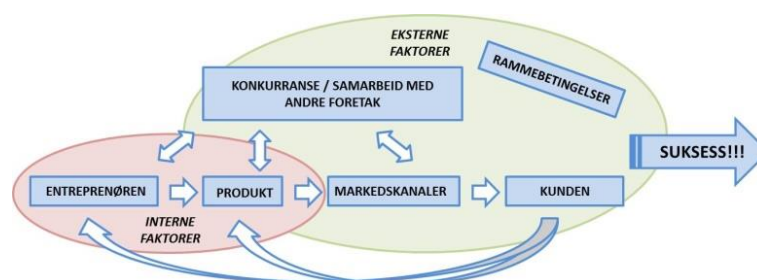
mindre utsikter til fortjeneste og vekst. Strategi som bygger på konkurranse har ifølge Kim og Mauborgne tre kjennetegn:

- Imitasjon, og ikke innovasjon er selskapenes tilnærming til markedet. Selskapene ser til konkurrentene og hva de gjør, og forsøker å gjøre det samme på en bedre måte.
- Selskapene har en reaktiv i stedet for proaktiv handlingsmåte. Selskapene bruker tid på å reagere på andres handlinger, i stedet for selv å fokusere på å skape rom for vekstmuligheter.
- Selskapenes forståelse for markedsmuligheter og endringer i kundenes behov blir uklare.

På den andre siden handler *blå hav* om å nyttiggjøre seg en markeds plass som enda ikke er oppdaget og utnyttet. «Blue ocean strategy, by contrast, is about doing business where there is no competitor. It is about creating new land, not dividing up existing land.» (Kim & Mauborgne, 2004:3) Konkurransen er her irrelevant fordi spillereglene ennå ikke er fastsatt. Kostnadsbesparelser gjøres ved å fjerne eller redusere de faktorene det konkurreres om i en gitt bransje. Strategien har sitt utspring i verdiinnovasjon, som innebærer å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi til lavere kost for selskapet og konsumenten. Verdien for konsumenten øker ved at det skapes elementer bransjen aldri tidligere har tilbudt. Dermed skapes en innovativ verdi som utløser ny etterspørsel. Rekonstruksjonen av markedet omformer bransjestrukturen og skaper nye markeder (Kim & Mauborgne, 2005).

2.12 Tilpasset forskningsmodell

Ved å operasjonalisere problemstillingen ytterligere og se denne i sammenheng med forskningsmodellen i figur 2 og relevant teori har jeg utledet en tilpasset forskningsmodell som vist i figuren under.



Figur 11. Tilpasset forskningsmodell.

Modellen skiller mellom interne og eksterne faktorer og samspillet mellom disse. Oppgavens forståelse av interne og eksterne faktorer er forklart tidligere. Forskningsmodellen viser at entreprenøren skaper et produkt som via ulike markedskanaler forsøker å treffe en kunde og

tilfredsstillte dennes behov. Modellen indikerer at kunden direkte eller indirekte kan være med på å påvirke produktet, eventuelt entreprenøren gjennom direkte og indirekte tilbakemeldinger. Både konkurranse mellom og samarbeid med andre foretak om produkt og markedskanaler vil kunne ha påvirkning på suksessgraden. I tillegg vil omkringliggende rammebetingelser, som reguleringer, krav, etableringsstøtte, tilgang til faglig støtte etc. kunne være med på å sette sitt preg på foretaket. I sum vil disse faktorene kunne forklare foretakets grad av suksess. De seks faktorene i modellen er:

- Interne faktorer
 - Entreprenøren
 - Produkt
- Eksterne faktorer
 - Markedskanaler
 - Kunden
 - Konkurranse/ samarbeid med andre foretak
 - Rammebetingelser

Forskningsmodellen vil danne det videre grunnlaget for valg av metode, herunder utarbeidelse av intervjuguide.

2.13 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert sentral teori som jeg i kapittel 4 vil bruke for å analysere de intervjubaserte funnene sett i lys av problemstillingen. Sett i sammenheng med den tilpassete forskningsmodellen vil Schumpeters teori om entreprenøren være mest relevant for entreprenøren, produkt og rammefaktorer. Wickhams teori om det strategiske vindu gjelder i hovedsak entreprenøren og konkurranse/ samarbeid, mens Kotlers teori om markedsføring og de 4 P-ene og 4 C-ene gjelder markedskanaler og kunden. Herzberg motivasjonsteori er relatert til entreprenøren, og Maslows behovsteori omfatter både entreprenør og kunde. Porters 5 konkurransekrefter dekker alle faktorene i forskningsmodellen med unntak av entreprenøren selv. Rogers teori om diffusjon av innovasjoner og Kotlers teori om produktets livssyklus er primært linket til produkt. Kim og Mauborgnes teori om blå hav vil jeg primært bruke i sammenheng med markedskanaler og konkurranse/ samarbeid. En visuell fremstilling av relasjon mellom anvendt teori og tilpasset forskningsmodell vises i tabell 1.

| Entreprenøren | Produkt | Markedskanaler | Kunden | Konkurranse/ Samarbeid | Rammefaktorer |
|------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------|---|-----------------------------|
| Entreprenøren Schumpeter | Entreprenøren Schumpeter | De 4 P-ene og C-ene Kotler | De 4 P-ene og C-ene Kotler | Strategisk vindu Wickham | Entreprenøren Schumpeter |
| Strategisk vindu Wickham | Diff av innovasjoner Rogers | 5 konk. krefter Porter | Behovsteori Maslow | 5 konk. krefter Porter | 5 konk. krefter Porter |
| Motivasjonsteori Herzberg | PLS Kotler | Blue Ocean Strategy Kim og Mauborgne | 5 konk. krefter Porter | Blue Ocean Strategy Kim og Mauborgne | |
| Behovsteori Maslow | 5 konk. krefter Porter | | | | |

Tabell 1. Teoretisk rammeverk i relasjon til tilpasset forskningsmodell.

3 METODE

3.1 Metodisk analyse av problemstillingen

Problemstillingen må i første omgang sies å ha en eksplorerende eller utforskende form. Selv om jeg hadde en viss kjennskap til feltet visste jeg ikke helt hva jeg skulle spørre om, og jeg ville starte med et åpent sinn. Således kan man også hevde at undersøkelsene og datainnsamlingen måtte være av en utforskende type (Jacobsen, 2005). Litteraturen beskriver at en eksplorerende problemstilling, og følgelig eksplorerende undersøkelser, vil være nødvendig i mange tilfeller for å oppnå mer klarhet og mer kunnskap. Eksplorerende problemstillinger er utvikling av en ny og relativt ukjent kunnskap. Vi sier ofte at slike problemstillinger er teori- og hypoteseutviklende (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen kan således sies å være beskrivende ved at jeg ønsker å beskrive hva som kjennetegner suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat i Midt-Norge. Problemstillingen har videre preg av å være et åpent spørsmål, og kan således sies å være uklar, eksplorerende eller utforskende (Jacobsen, 2005).

I litteraturen pekes det videre på at en problemstilling bør tilfredsstille kravene om å være spennende, enkel og fruktbar (Jacobsen, 2005). Min problemstilling vil jeg hevde oppfyller alle tre kravene ved at vi ikke visste hva resultatet ville bli, den er kort, spesifikk og konsis, den er mulig å undersøke empirisk, og den vil høyst sannsynlig og forhåpentligvis tilføre ny kunnskap.

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter at problemstillingen var konkretisert var det naturlig å velge egnet undersøkelsesopplegg eller undersøkelsesdesign for å besvare den aktuelle problemstillingen. Dette ville ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og var således helt avgjørende for det videre arbeidet. Litteraturen nevner to dimensjoner; om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv), og om studien er beskrivende eller forklarende (Jacobsen, 2005).

I første omgang vil jeg hevde at min problemstilling er av en slik art at det fordret at jeg gikk i dybden mer enn i bredden. Således måtte jeg velge en intensiv studie. Variablene måtte sies å være mange, men det ville trolig ikke være aktuelt å intervju et stort antall enheter. Det ville være mer interessant å gå i dybden i et forsøk på å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i fenomenet. I litteraturen legges det også vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2005). Som antydnet i analysen av problemstillingen må den sies å være beskrivende. Dette ville i neste omgang kreve et undersøkelsesopplegg og en datainnsamling som tok høyde for denne dimensjonen.

3.3 Kvalitativ datainnsamling

For å besvare problemstillingen ville jeg gjennomføre en kvalitativ datainnsamling som en kombinasjon av samtalebaserte intervju og kildegransking eller dokumentundersøkelser. Intervju betraktes her som primærdata, mens dokumentundersøkelser betraktes som sekundærdata (Jakobsen, 2005). Dokumentundersøkelser, herunder litteraturstudie ville i størst grad ha fokus på fortid, og ville derfor kunne være en viktig kilde for å forklare trender og den situasjonen vi har i dag. Med forskningsintervju, og ved å stille de riktige spørsmålene til de riktige personene, ville jeg i større grad kunne fokusere både på fortid, nåtid og fremtid.

Kvalitativ datainnsamling egner seg godt til problemstillinger man har lite kunnskap om på forhånd og der en ønsker å gå i dybden på fenomenet. Jeg valgte en induktiv strategi for datainnsamlingen i og med at jeg ikke hadde for mange antagelser på forhånd (Jakobsen, 2005).

3.4 Det kvalitative forskningsintervjuet

Til innsamling av primærdata benyttet jeg meg av det individuelle intervjuet eller dybdeintervjuet. I henhold til Jacobsen (2005) egner åpne individuelle intervju seg best; når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Det er imidlertid noen ulemper, og spesielt er det verdt å merke seg at metoden ofte krever mye administrasjon og er tidkrevende. Den kan være svært kostbar å gjennomføre og som regel gir det individuelle intervjuet store datamengder som skal behandles. Spesielt vil det kreve mye administrasjon dersom intervjuet skal gjennomføres ansikt-til-ansikt på ulike steder. Når vi intervjuer mange informanter separat får vi også en samling med individuelle synspunkter. I ettertid kan det være en fallgrube at vi påtar oss jobben med å tolke hva en gruppe mener (mer enn de enkelte individene). Individuelle intervju egner seg derfor best når vi ønsker enkeltindividers fortolkning av et fenomen mer enn en gruppes felles standpunkt.

Videre måtte jeg velge hvorvidt jeg skulle gjennomføre intervjuet ansikt-til-ansikt, via telefon, internett eller videokonferanse. Ansikt-til-ansikt-intervjuer er som regel svært kostnadskrevende. Bruk av telefon, internett eller videokonferanse vil både være rimeligere, i tillegg til at de er tidsbesparende (Jakobsen, 2005). Ansikt-til-ansikt-intervjuer har imidlertid sine klare fordeler. Det skapes lettere et klima for fortrolighet ved å være tilstede i samme rom ved at personlig kontakt etableres. Noen undersøkelser viser også at det kan være lettere for intervjuobjektet å lyve ved telefonintervju kontra ansikt-til-ansikt-intervjuer (Jakobsen, 2005). Fordelen med å kunne observere intervjuobjektet og følge med på vedkommende sin

opptreden og væremåte er åpenbar. Jeg vil også påstå at jeg som intervjuer sender klare signal om seriøsitet og intensjon dersom jeg tar bryet og kostnaden med å faktisk møte opp og treffe informantene ansikt-til-ansikt. Jeg ville derfor så langt som praktisk mulig gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt.

3.4.1 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005). Hensikten med denne er å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse. Intervjuguiden kan ha ulik strukturingsgrad, fra svært lav til sterk.

Jeg ønsket å gjennomføre et middels strukturert intervju med konkretiserte spørsmål jeg ønsket svar på. Dette så jeg som både fornuftig og nødvendig i og med at det var en såpass stor datamengde jeg skulle systematisere i ettertid. Problemstillingen var imidlertid såpass åpen at jeg ønsket å gi rom for at jeg ikke fulgte de oppsatte spørsmålene helt slavisk, og at jeg hadde mulighet til oppfølgingsspørsmål underveis.

Tilpasset forskningsmodell (figur 11) og relevant teori presentert i kapittel 2 var det viktigste grunnlaget ved utarbeidelsen av intervjuguiden. Ved å se disse i sammenheng med problemstillingen utarbeidet jeg 23 spørsmål som jeg i sum mente ville gi et godt svar på problemstillingen og mine forskningsspørsmål.

3.4.2 Kriterier for utvelgelse av informanter

Jacobsen (2005) peker på tre steg i utvalgsprosessen; steg 1 – Skaff deg oversikt over alle de du ville ønsket å undersøke hvis du hadde ubegrenset tid, penger og analysemuligheter, steg 2 – Del populasjonen inn i undergrupper og steg 3 – Velg kriterier for utvelgelse av informanter. Det er ikke tvil om at det er svært mange foretak og personer som kunne beriket forskningen på min problemstilling. I denne oppgaven valgte jeg ut informanter på bakgrunn av utvalgskriteriene som beskrevet nedenfor.

Jeg ønsket å finne et variert utvalg av småskala matprodusenter i Midt-Norge. For å ha tilstrekkelig tilgang til data, skape tilstrekkelig variasjon i utvalget, og kunne trekke nødvendige analytiske konklusjoner anså jeg det som fornuftig å gjøre dybdeintervju med seks foretak/ informanter. Dersom det skulle vise seg utilfredsstillende etter at intervjuene var gjennomført, var det ingen ting i veien for å øke antallet på et senere tidspunkt. «Det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden. Da kan ikke antallet intervjupersoner være for stort. Gode samtaler med en, to eller tre intervjupersoner kan gi mye stoff til en oppgave. Start med et lite antall. Hvis informasjonen viser seg å bli for spinkel, kan antallet heller økes. Det er bedre enn å samle mer data enn det er mulig å benytte.» (Dalland, 2012:165) Når jeg

avgjorde at seks informanter ville være tilstrekkelig var det fordi dette antallet sannsynligvis ville gi tilstrekkelig variasjon og datatilgang med gode muligheter til både å identifisere fellestrekk og ulikheter. Samtidig ville det være et fornuftig antall rent praktisk slik at jeg hadde mulighet til å gjennomføre gode dybdeintervju ansikt-til-ansikt og i ettertid strukturere og analysere datamengden på en god måte.

Jeg hadde intensjon om å besøke alle bedriftene og gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Dette anså jeg som viktig for å få til gode og konstruktive dybdeintervju. Foretakene var spredt over store avstander, og det ville være forholdsvis ressurs- og tidkrevende å gjennomføre intervjuene. I og med at jeg kunne forvente at ikke alle foretakene hadde anledning eller ønske om å delta valgte jeg i første omgang å kontakte åtte foretak. Jeg hadde en formening om at omtrent en fjerdedel ikke ønsket eller kunne delta.

For å treffe den målgruppen jeg ønsket (suksessfulle entreprenører), og for å ha god dekning i datatilgangen konstruerte jeg et sett utvalgs-kriterier for bedriftene som skulle kontaktes. For det første ønsket jeg representasjon fra ulike deler av Midt-Norge. Dette anså jeg som viktig og interessant fordi geografisk lokasjon kunne påvirke områder som markedstilgang, distribusjon, samarbeid osv. Videre skulle entreprenørene samlet representere et bredt produktutvalg. Dette ønsket jeg for å få økt variasjon og for å unngå et potensielt skjevt bilde på den faktiske situasjonen for lokale mattilbydere i landsdelen. Jeg ønsket å skaffe informasjon fra foretak som har «overlevd» etableringsfasen, og som fortsatt var i full drift etter et visst antall år. Som et siste kriterium valgte jeg som forutsetning at de skulle være aktive tilbydere av sine produkt gjennom ulike markedskanaler. Jeg hadde ingen krav til størrelse på foretaket, så som omsetning eller antall ansatte. Jeg anså det som like relevant å snakke med små så vel som store foretak.

Oppsummert ble utvalgs-kriteriene som følger:

- Foretakene skulle samlet representere ulike deler av Midt-Norge.
- Foretakene skulle samlet representere ulike og et relativt bredt produktutvalg.
- Foretakene skulle som minimum ha hatt drift og produksjon i seks år.
- Foretakene skulle være aktive tilbydere av sine produkter på messer og i butikker, som Trøndersk matfestival, Mathall Trondheim, Olavsfestdagene, Matstreif osv.

3.4.3 Tilgang til informanter

Det finnes ingen klart definert oversikt over tilbydere av kortreist mat i Midt-Norge. En av forklaringene på dette kan være at det ikke finnes klare skillelinjer mellom hva som inngår i begrepet *kortreist mat*, og hva som faller utenfor. Med bakgrunn i utvalgs-kriteriene måtte jeg

derfor i stor grad benytte internett for å finne foretak jeg ønsket å kontakte. Antallet tilbydere av kortreist mat skulle vise seg å være forholdsvis stort. Jeg så det likevel som en utfordring å få de riktige informantene i tale. Informantene jeg ønsket å intervjuer var personer som jeg forventet hadde en travel hverdag. Dette kunne jeg til en viss grad kontre ved å være fleksibel i forhold til tidspunkt for intervjuene. For å komme i kontakt med aktuelle informanter benyttet jeg meg i første omgang av e-post der jeg gjorde rede for oppgaven og dens problemstilling, samt forklarte hensikt og mål med undersøkelsen. Intervjuguiden ble også vedlagt. Jeg ba samtidig om en telefonsamtale noe senere for å avtale detaljer om intervjuet nærmere.

Av de åtte foretakene jeg kontaktet initielt stilte fem seg positiv til å delta i undersøkelsen. I og med at jeg på forhånd hadde bestemt at seks informanter ville være nødvendig for oppgavebesvarelsen benyttet jeg en form for *snøballmetoden* for å skaffe den sjette (Jacobsen, 2005). Ved hjelp av informasjon fra en av de første informantene fikk jeg tilgang til ytterligere en informant som fullt ut tilfredstilte utvalgskriteriene. Foretakene som deltok som informanter presenteres i tabellen under.

| | Oppstart | Antall ansatte | Produkt | Lokasjon/ Avstand til Trondheim |
|--------------------|----------|----------------|---|---------------------------------------|
| Galåvolden Gård | 2003 | Omtrent 10,5 | Ost Is Melkeprodukt Kjøttprodukt Bakervarer | Røros/ Omtrent 16 mil |
| Hitra Gårdsmat | 2003 | Omtrent 6 | Ost Kjøttprodukt | Hitra/ Omtrent 17 mil |
| Hognamat | 2004 | Omtrent 1,5 | Kjøttprodukt | Berkåk/ Omtrent 8 mil |
| Orkladal Ysteri | 2008 | Omtrent 1 | Ost Melkeprodukt | Orkdal/ Omtrent 4 mil |
| Sæther Gård | 2005 | Omtrent 2,5 | Kjøttprodukt Bakervarer Grønnsaker | Levanger/ Omtrent 8 mil |
| Vivre Gård | 2009 | Omtrent 2,5 | Melkeprodukt Kjøttprodukt | Bjugn/ Omtrent 10 mil |

Tabell 2. Alfabetisk oversikt over foretakene som deltok som informanter.

Foretakenes geografiske lokasjon er vist i figuren under.



Figur 12. Foretakenes geografiske lokasjon.

3.4.4 Gjennomføring av intervjuene

For å oppnå en åpen informasjonsutveksling er det i følge litteraturen nødvendig at det etableres en tillitsrelasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer (Jacobsen, 2005). Dette vil kunne være en utfordring i og med at tillit som regel utvikles gjennom samhandling over tid, eller som knyttes til visse veletablerte institusjoner den enkelte har erfaring med. Som regel vil intervjueren være ukjent for den som blir intervjuet. Det finnes likevel noen grunnleggende tips for hvordan man bør gjennomføre intervju der tillitsrelasjoner ikke er etablert (Jacobsen, 2005).

Før vi begynner en samtale må vi si noe om hvem vi er, hensikten med undersøkelsen, hvem som har bestemt at undersøkelsen skal gjennomføres, og hvordan informasjonen som kommer frem i intervjuet vil bli benyttet. Den som intervjuer bør også være søkende i forhold til om intervjuobjektet lurer på noe i forbindelse med intervjuet. En slik innledning vil fungere godt som en oppvarming for begge parter (Jacobsen, 2005).

Videre bør vi innta en lyttende posisjon ved å i minst mulig grad avbryte intervjuobjektet. Åpne intervjuer kan aldri bli helt målrettede slik spørreskjema kan, og slike eventuelle sidesprang er ofte nødvendig for å få en god atmosfære. Et sentralt mål er å skape en atmosfære av forståelse mellom intervjuer og intervjuobjekt, og dette kan vises ved å ta notater og virke interessert (Jacobsen, 2005). Oppfølgings spørsmål for å kunne grave enda dypere i tematikk som er interessant for problemstillingen er helt på sin plass.

Jeg måtte ta stilling til om intervjuet skulle finne sted på et naturlig eller kunstig sted (Jacobsen, 2005). Et kunstig sted vil eksempelvis være hjemme hos intervjueren eller et nøytralt lokale som en kafé eller et innleid møterom. Et naturlig sted vil kunne være informantens kontor eller et møterom han kjenner godt. Så langt det lot seg gjøre ønsket jeg å

gjennomføre intervjuene på et sted som føltes naturlig for informantene, og aller helst hjemme hos dem.

Jeg satte av omtrent tre kvarter til hvert intervju. Intervjuene ble gjennomført i perioden 4. september – 24. september 2015. Alle intervjuene, med unntak av ett, ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Fire av disse ble gjennomført på et naturlig sted, det vil si hjemme hos informanten. Ett intervju ble gjennomført på kafé, altså et kunstig sted. Det siste intervjuet ble av praktiske årsaker gjennomført på telefon. Intervjuene varte i gjennomsnitt 43 minutter.

3.4.5 Lydopptaker og transkribering

Ved å bruke lydopptaker, og følgelig slippe å ta så mye notater vil man kunne opprettholde en mer naturlig samtalekontakt med intervjuobjektet (Jacobsen, 2005), og heller ta notater der man mener det fremkommer informasjon som fortjener ekstra fokus.

En av ulempene med lydopptaker er at mange kan reagere negativt på å bli tatt opp på bånd. For det første kan det føles ubekvent for enkelte å vite at alt som blir sagt blir tatt opp. Intervjuobjektet kan føle seg noe mer bundet, og samtalen og informasjonsflyten kan bli noe amputert. For det andre er det trolig fortsatt mange som ikke er bekvem med slike tekniske løsninger. I denne sammenhengen blir det derfor viktig å fremheve at lydopptak er en ekstra sikkerhet både for intervjuer og intervjuobjekt ved at faren for å bli feilsitert blir eliminert.

Jeg benyttet lydopptaker (mobiltelefon) for å være sikker på å få med alle detaljene, samtidig som jeg understreket at ingen andre ville få høre opptaket. Ingen av informantene ga uttrykk av at de var ubekvem med å bli tatt opp, og det virket som om alle informantene glemte at mobiltelefonen lå på bordet etter kort tid.

3.5 Dokumentundersøkelser og kildegransking

Jacobsen (2005) nevner tre situasjoner der dokumentundersøkelser og kildegransking vil være spesielt godt egnet; når det er umulig å samle inn primærdata, når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse og når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Gjennom kildegransking kan vi finne nøyaktig hva som har blitt sagt og hvilke beslutninger som er tatt. Sånn sett ligner dokumentundersøkelser mer på en form for observasjon.

Tilgang til sekundærdata om min problemstilling viste seg å være noe begrenset, og jeg måtte gjøre en vurdering av hvilke dokumenter jeg skulle benytte. En svakhet med sekundærdata er at den ofte er manipulert til å passe den opprinnelige datainnsamlerens behov (Jakobsen, 2005). Videre vil sekundærdata ofte være skreddersydd til det formålet den opprinnelige

datainnsamleren hadde. Selv om informasjonen isolert sett ikke er feil, vil det faktisk at kun en viss datamengde blir presentert derfor kunne gi et feil helhetsbilde. Sekundærdata som tilførte kunnskap til min oppgave var i første omgang offentlige dokumenter, som Stortingsmeldinger og offentlige utredninger.

3.6 Analyse av kvalitative data

I henhold til Jacobsen (2005) vil analyse av kvalitative data dreie seg om tre ting; *beskrive, systematisere og kategorisere, og sammenbinde*. Etter at datainnsamlingen har funnet sted vil informasjonen måtte struktureres på en eller annen måte, noe som alltid innebærer en oppdeling av helheten i et sett enkeltelementer. Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer eller dokumenter kan det påpekes trender, regulariteter eller underliggende årsaker, og det er de sentrale detaljene som trekkes frem og som gir ny innsikt og som vil kunne belyse problemstillingen (Jacobsen, 2005).

Jeg hadde til intensjon å renskrive og strukturere, det vil si systematisere og kategorisere, datamaterialet etter hvert intervju. Et intervju på omtrent tre kvarters varighet tilsa at jeg måtte håndtere store datamengder. I stedet for å transkribere hvert intervju i sin helhet ble det helt essensielt å forenkle og redusere informasjonen på en mer effektiv måte slik at jeg kunne fortolke og sammenbinde datamengden til et nivå der jeg klarte å se sammenhenger, fellesnevner, variasjon, meninger og årsaker. I denne siste fasen forsøkte jeg også å se hva som ikke ble direkte sagt eller gjort. Det vil ofte være her vi kan få frem de mer skjulte, men kanskje mest interessante forholdene (Jacobsen, 2005). Den kvalitative analysen handler hele tiden om å veksle mellom å fokusere på detaljer og se på helheten. Det er denne vekslingen som kalles *hermeneutisk metode* (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (2005) peker på to ulike tilnærminger til kvalitativ analyse; *innholdsanalyse* og *narrativ analyse*. Innholdsanalyse er en teknikk der vi først deler data inn i tema eller kategorier og deretter forsøker å finne sammenhenger mellom kategoriene. Narrativ analyse betrakter data som en fortelling, og vi forsøker å forstå helheten ved å vurdere dataene som en sammenhengende historie (Jacobsen, 2005). Jeg vurderte innholdsanalyse til å være den beste tilnærmingen fordi det ville bidra til en systematisk og ryddig fremstilling av mine data i den hensikt å gi svar på oppgavens problemstilling.

For å kunne systematisere og kategorisere funnene på en oversiktlig måte valgte jeg å konstruere et tabellsystem der hvert spørsmål i intervjuguiden fikk sin egen rad, og informantene hver sin kolonne. Ved å høre gjennom intervjuene kunne jeg for hvert spørsmål transkribere all vesentlig informasjon fra hver informant i respektiv rute. Deretter konstruerte

jeg kategorier for hvert spørsmål. Eksempelvis, dersom bedrift A svarte på spørsmål 1.1 at drømmen om å skape noe eget, økt inntekt og ivaretagelse av kulturarv var motivasjon for å starte produksjon av kortreist mat ble disse valgt som Kategori A, B og C med ett treff på hver. Dersom bedrift B svarte økt inntekt og støtte fra Innovasjon Norge som svar på samme spørsmål ble Kategori B tilkjent nok et treff, mens støtte fra Innovasjon Norge ble oppført som ny kategori (Kategori D) med ett treff. Slik fortsatte jeg til alle intervjuene var gjennomgått og kategorisert. Til slutt summerte jeg kategoriene, noe som ga et godt og oversiktlig bilde på hvilke kategorier som gikk igjen hyppigst, og hvilke som var mer enkeltstående.

| | Bedrift A | Bedrift B | Bedrift C | Bedrift X | Sum faktorer |
|---------|--|--------------------------|--------------------------|-----------|---|
| Spm 1.1 | Kategori A Kategori B Kategori C | Kategori B Kategori D | Kategori A Kategori B | | Kategori A II Kategori B III Kategori C I Kategori D I |
| Spm 1.2 | Kategori A Kategori B | Kategori A Kategori C | Kategori C | | Kategori A II Kategori B I Kategori C II |
| Spm 1.3 | Kategori A | Kategori B | Kategori C | | Kategori A I Kategori B I Kategori C I |
| Spm X.X | | | | | |

Tabell 3. Analyse og metode for kategorisering av funn.

Arbeidet var tidkrevende, men viste seg å være fornuftig tidsbruk. På denne måten kunne jeg i ettertid se områdespesifikke sammenhenger horisontalt med en vektning av viktigheten mellom de ulike kategoriene, og mer foretaksspesifikke sammenhenger vertikalt.

Arbeidet med å kategorisere funnene ble gjort så tidlig som mulig etter hvert intervju. På den måten hadde jeg intervjuet friskt i minne og var med på å gjøre jobben med kategorisering noe enklere.

3.6.1 Validitet og reliabilitet

All empiri bør være både gyldig og relevant (valid), og pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2005). Med validitet (gyldighet og relevans) menes i kort at vi faktisk måler det vi ønsker å måle. For denne oppgaven vil spesielt *intern gyldighet* være viktig, som omhandler hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjonene vi trekker (Jacobsen, 2005). Med reliabilitet (pålitelighet og troverdighet) menes at undersøkelsen må være til å stole på. Undersøkelsen bør vekke tillit, og skal være gjennomført på en troverdig måte.

Oppgavens validitet og reliabilitet har jeg forsøkt å ivareta på en så god måte som mulig gjennom det jeg har beskrevet i metode-kapitlet så langt. For å sikre god validitet i min oppgave brukte jeg forøvrig mye tid på å vurdere hvorvidt en kvantitativ eller kvalitativ datainnsamling ville fungere best for oppgavens formål. Valget falt på en kvalitativ metode, og dette mener jeg var med på å øke oppgavens validitet. Ved å stille spørsmål der jeg ikke ga svaralternativ, fikk jeg de svarene som informantene selv tenkte ut der og da. Et konkret eksempel kan være spørsmålet om produktprising. Ved kort og godt å spørre om hva som var grunnlaget for prising av produktene fikk jeg de svarene som informantene selv kom på. Dersom dette hadde vært en spørreundersøkelse med svaralternativ som 1) råvarekostnader, 2) arbeidsinnsats, 3) forsikring om fortjeneste, 4) distribusjonskostnader, 5) etterspørsel etc. kan det bære grunn til å anta at informantene hadde krysset av for flere svar enn det som var det viktigste og kanskje egentlige grunnlaget.

Videre brukte jeg mye tid på å utarbeide intervjuguiden på bakgrunn av problemstilling, forskningsspørsmål og forskningsmodell. Jeg vurderte hvert spørsmål flere ganger om de faktisk ville tilføre ny kunnskap til min konkrete problemstilling. Spørsmålene forsøkte jeg å konstruere så forståelige og forklarende som mulig, med bruk av kjent terminologi, samtidig som de ikke skulle være ledende. Under databehandlingen i ettertid benyttet jeg en kombinasjon av kategorianalyse (tidligere beskrevet) og transkribering av relevant samtale. Jeg noterte i tillegg tidspunkt for sitat som jeg antok ville bli interessant å gjengi i oppgaven. Flere av sitatene er gjengitt i oppgaven for å sikre oppgavens validitet, og de er merket med Informant A, Informant B, Informant C osv. for å vise variasjon og at alle informantene siteres.

Oppgavens reliabilitet ønsket jeg for det første å ivareta gjennom å være konsistent i intervjusituasjonen. Alle informantene hadde fått tilsendt intervjuguiden på forhånd, og jeg gjennomførte intervjuene så konsistente som mulig. Et utvalg på seks informanter var nødvendig for å skape tilstrekkelig variasjon i utvalget, der hensikten var å avdekke en sann forståelse av entreprenørenes egenskaper og valg. For å sikre oppgavens reliabilitet har jeg også i drøftingen satt mine observasjoner i sammenheng med relevant teori om de samme temaene.

3.7 Ethiske betraktninger

Litteraturen peker på tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på. Disse er *informert samtykke*, *krav på privatliv* og *krav på å bli korrekt gjengitt* (Jacobsen, 2005).

Informert samtykke innebærer at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet alt om hvilke farer og gevinster som en slik deltakelse kan medføre. Viktige underpunkt i dette kravet er *kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse* (Jacobsen, 2005).

Krav til privatliv betyr at den som undersøkes har rett til et privatliv eller en frisone i livet som ikke nødvendigvis skal undersøkes. Tre elementer som kan diskuteres i forbindelse med dette kravet er: *Hvor følsom er informasjonen som samles inn?* Det er her viktig å huske at graden av følsomhet kan oppleves svært subjektivt. *Hvor privat er den informasjonen som samles inn?* Jo lenger inn i informantens private sfære vi beveger oss, desto sterkere tiltak skal vi iverksette for å sikre privatlivets fred. *Hvor stor mulighet er det for å identifisere enkeltpersoner ut fra data?* Denne faren er kun til stede når vi ønsker anonymitet i datainnsamlingen. Generelt vil det være større fare for å bli gjenkjent jo mindre utvalg vi opererer med (Jacobsen, 2005).

Jeg anser at alle disse betraktningene er ivaretatt i mitt arbeid ved at informantene allerede fra begynnelsen ble gjort oppmerksom på at deltagelsen var frivillig. Utvalget mener jeg er tilstrekkelig stort, og dataene såpass anonymisert, at det er umulig å identifisere foretak eller enkeltpersoner ut fra data og sitat. Dette ble også avtalt at ville skje allerede før intervjuene ble gjennomført, men at jeg ville gjengi foretakenes navn i oppgaven som takk for deltagelsen. Informantene er også korrekt gjengitt ved at alle intervjuene ble tatt opp med mobiltelefon og nøyaktig analysert i ettertid.

4 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet vil jeg presentere innsamlet data og se disse i sammenheng med relevant teori i den hensikt å svare på min problemstilling; «Hva kjennetegner suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat i Midt-Norge?». For å gjøre det vil jeg gjennom mine underliggende forskningsspørsmål se på hvilke karakteristika entreprenørene som lykkes innen småskalaproduksjon har, hvilke valg entreprenørene foretar innen produktportefølje, markedskanaler og sin relasjon til kunden, og hvordan entreprenørene forholder seg til konkurranse og samarbeid, og omkringliggende eksterne rammefaktorer. Jeg vil både diskutere faktorer der entreprenørene virker å være samstemt og koherent, og faktorer med større grad av divergens. Kapitlets inndeling tilsvarer forskningsmodellens oppbygning.

Informantene representerte seks foretak som i gjennomsnitt hadde vært i drift i 9,7 år. Eldste og yngste foretak ble etablert i henholdsvis 2003 og 2009. I gjennomsnitt var 4,0 personer ansatt på fulltid i hvert av foretakene. (Deltidsstillinger er her innkalkulert med en faktor på 0,5.) Det minste foretaket hadde én ansatt, mens det største hadde omtrent 10,5 ansatte.

4.1 Entreprenøren

I forskningsmodellen inngår entreprenøren som én av to interne faktorer. Spørsmålene relatert til entreprenøren som person eller funksjon omhandler områder som entreprenøren selv har råderett og i svært stor grad kan bestemme over.

4.1.1 Suksess-begrepet

Begrepet «suksessfull» er benyttet i problemstillingen, og jeg presiserte min begrunnelse for valg av ordlyd for informantene før hvert intervju. Likevel hadde jeg et ønske om å avdekke hva de jeg betegner som suksessfulle entreprenører selv legger i begrepet suksess.

Tre av informantene kunne fortelle at de ikke kjente seg igjen i suksess-begrepet ved at de ikke så på seg selv som spesielt suksessfulle. Fem informanter mente at suksess var synonymt med å tjene penger gjennom godt salg. Dette stemmer sånn sett godt overens med den mer dagligdagse bruken av ordet som ofte har fokus på økonomisk lønnsomhet. For tre av informantene var suksess også relatert til det å skape gode produkter, og like mange syntes at det å bli satt pris på som produsent kunne defineres som suksess. To informanter betegnet det å kunne kombinere foretaket med å få leve som de selv ønsker som suksess.

«Du kan si at det er en suksess for at vi kan leve det livet vi ønsker på en måte. Men hvis du ser på en økonomisk gevinst så er det ikke en suksess... .. Du er din egen lykkes smed.»

(Informant C, 2015)

Én informant nevnte hvert av de følgende kriteriene; anerkjennelse ved å vinne priser, å lykkes med å etablere et foretak fra bunnen av, å kunne være «sin egen lykkes smed», å nå målene sine, og å drive trygt og sikkert.

Med dette ønsker jeg å vise at selv innen tilnærmet samme næring eller industri er synet på suksess forholdsvis differensiert (med unntak av økonomisk lønnsomhet). Dette er med på å begrunne at målet hverken kan eller bør være å utarbeide en fasit på hvordan entreprenørskap selv innen en relativt smal næring skal utøves. Dette vil også bli synliggjort i diskusjonen omkring mål og ambisjoner med fremtidig drift som jeg vil presentere senere i kapitlet.

4.1.2 Motivasjon

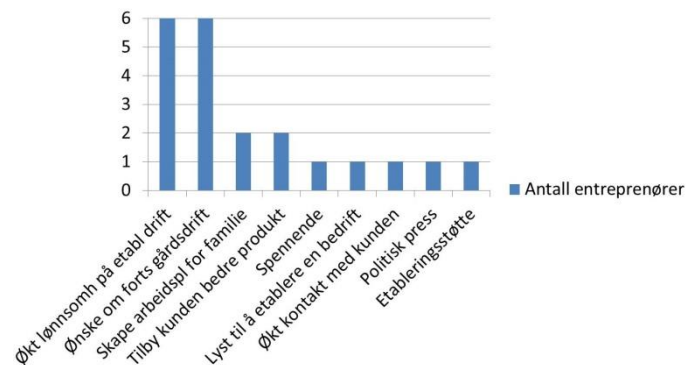
På spørsmål om motivasjonsfaktorer for å starte eget foretak med produksjon av kortreist mat svarte samtlige entreprenører direkte eller indirekte at ønske om økt lønnsomhet med allerede etablert gårdsdrift var en viktig motivasjonsfaktor. Alle ønsket å fortsette gårdsdriften med eksisterende og tilgjengelig bygningsmasse. I henhold til Schumpeters teori om entreprenører kan vi derfor si at de er *avhengige entreprenører*. En endring fra tradisjonell råvareproduksjon med leveranse til Tine, Nortura osv. til produksjon som inkluderte foredling til ferdige matvareprodukter ble av entreprenørene vurdert som en lønnsom endring.

«Motivasjonen var å få mer ut av den produksjonen vi har på gården og få mer igjen for de dyrene som vi leverer... ...Det er snakk om å få flere bein å stå på og å kunne leve av gården.» (Informant E, 2015)

Noe av de samme svarene fikk jeg fra tre av entreprenørene på spørsmål om motivasjonsfaktorene for fortsatt drift har endret seg underveis i driften. Tre entreprenører svarte at en stadig forbedring i lønnsomhet førte til økt motivasjon for å fortsette driften av foretaket.

Herzbergs motivasjonsteori skiller mellom *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer*. Lønn blir sett på som en hygienefaktor ved at mangel på tilfredsstillende og rettferdig lønn for innsats kan skape mistriivsel. Sånn sett vil lønn heller ikke skape trivsel hvis den er til stede. Blant flere av mine informanter kan det imidlertid tyde på at også økt lønn skaper motivasjon og at det sånn sett støtter kritikken mot Herzbergs teori om at lønn også kan ses på som en motivasjonsfaktor i tillegg til å være en hygienefaktor.

Lysten til å etablere en bedrift, spenning gjennom å etablere noe annerledes enn det tradisjonelle, å kunne tilby kundene et bedre produkt enn det som allerede eksisterer, og å skape arbeidsplasser for familien var andre faktorer som gikk igjen som motivasjon for etablering av eget foretak blant flere av informantene.



Figur 13. Entreprenørenes motivasjon for etablering av foretaket.

Dette stemmer godt overens med Schumpeters teori om entreprenøren som den viktigste drivkraften i utviklingen og entreprenørens funksjon som endringsagent. Endring skjer ved å kombinere ressurser, eksempelvis råvarer og produksjonsmåter på ulike og nye måter. Av Schumpeters fem mulige nye kombinasjoner er *introduksjon av nytt produkt eller forbedringer av eksisterende produkt* det mest fremtredende blant mine informanter.

Schumpeters teori om at entreprenøren kun handler ut fra egeninteresse stemmer også i stor grad ved etablering av eget foretak blant mine informanter. Av faktorene som kom frem var det riktig nok to informanter som fremhevet det å kunne tilby kunden et bedre produkt enn det eksisterende, og én informant som ønsket å komme bedre i kontakt med kunden for å kunne gi kunden bedre informasjon om sine produkter. Alle de andre motivasjonsfaktorene som kom frem kan sies å være av ren egeninteresse, eller av mer nøytral art.

Over halvparten av informantene ga svar som støtter Schumpeters teori om at en entreprenør motiveres av drømmen om rikdom eller sitt eget «herredømme». For mine informanter var det imidlertid ikke økonomisk rikdom som virket å være hovedmotivasjonen. Derimot fant de motivasjon i det å starte «sitt eget», det å kunne være «sin egen lykkes smed» eller kort og godt tilfredsstillende en iboende lyst til å etablere en bedrift.

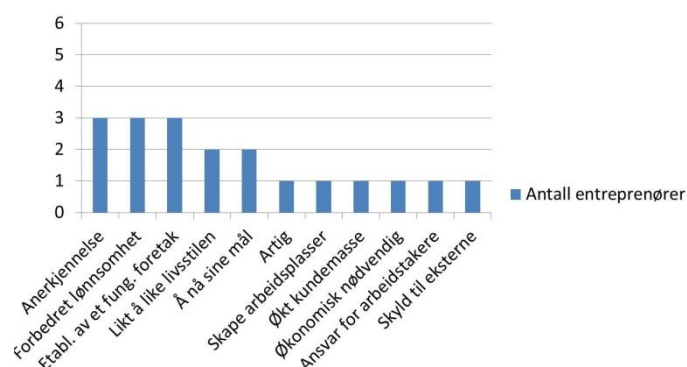
«Det startet med at jeg hadde lyst til å etablere en bedrift på hjemgården... ..Spennende at det gikk an å begynne med noe annet på gården enn tradisjonell produksjon.» (Informant D, 2015)

Motivasjonen for å fortsette driften fortøner seg noe annerledes enn motivasjonsfaktorene for å starte foretaket. Allerede har jeg kommentert at tre av informantene svarte at stadig forbedring i lønnsomhet ga motivasjon. Like mange kommenterte at anerkjennelse var en motiverende drivkraft. Eksempel på anerkjennelse var positiv tilbakemelding fra kunder, gode plasseringer for sine produkter i ulike mesterskap og positiv medieomtale. Én informant kommenterte også at økning i kundemasse skapte motivasjon. Ytterligere to informanter

svarte at det å nå sine mål var motivasjon for fortsatt drift av foretaket, mens tre informanter svarte at det å etablere et foretak som fungerte ga motivasjon.

«Hovedmotivasjonen er å skape en solid bedrift, skape arbeidsplasser, og tjene penger på det.» (Informant B, 2015)

To informanter kommenterte at de hadde likt å like livsstilen, mens én informant oppga at det å drive eget foretak enkelt og greit var artig.



Figur 14. Entreprenørenes motivasjon for fortsatt drift av foretaket.

I forhold til Herzbergs motivasjonsteori ser vi her en dreining mot det han betegner som motivasjonsfaktorer. Vi finner igjen både *prestasjoner*, *vekst*, *anerkjennelse* og *involvering* i informantenes svar. Disse faktorene vil aktivt fremme motivasjon ved tilstedeværelse. I forhold til Schumpeters teori kan vi også langt på vei si at mine funn er med på å bekrefte hans teori om at gleden ved å skape noe, og utnytte energien i seg selv, og at suksess i seg selv, og det å lykkes også motiverer entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat. Sett i lys av Maslows behovsteori kan vi selvfølgelig i første omgang si at etablering og fortsatt drift av eget foretak er nødvendig rent økonomisk for å få råd til å oppfylle de grunnleggende behovene som er de fysiologiske, sikkerhet og de sosiale. I svarene fremkommer det imidlertid også informasjon om at mine informanter søker å tilfredsstille behov høyere oppe i hierarkiet gjennom sitt entreprenørskap. På fjerde nivå finner vi aktelse som blant annet omhandler anerkjennelse. Enda høyere finner vi de kognitive behovene som blant annet innbefatter behov for kunnskap og utforsking, og behovene for selvaktualisering som handler om å utvikle evner og egenskaper og realisere sine potensialer. Langt de fleste av mine informanter nevner ett eller flere av disse behovene som motivasjon for drift av eget foretak.

En annen type motivasjon ble presentert av én av informantene, og som kan betegnes og sikkert også føles mer som en pisk enn en gulrot. Denne informanten så på etableringen av foretaket som et indirekte politisk press, og fortsatt drift som en økonomisk nødvendighet.

Alternativene var hverken mange eller reelle. Informanten følte seg fanget i foretaket, og kjente på ansvaret for sine ansatte som motivasjon for fortsatt drift. I tillegg følte vedkommende skyld overfor eksterne, eksempelvis Staten, kommunen og lokalsamfunnet, som hadde støttet foretaket under etableringen.

«Så har du kunder, så har du Staten som har brukt mye penger på oss gjennom Innovasjon Norge, og så har du kommunen som backer oss opp og bruker mye penger på oss. Og så har du folket på (navn på kommunen) som har stått bak det her, og der står jeg oppi dette her.»

(Informant A, 2015)

Selv om dette ble kommentert som motivasjon er det også helt på det rene at vi her tenderer inn på en følelse av tvang mer enn tradisjonell tenkning rundt motivasjon.

4.1.3 Forretningsstrategi

Fem informanter hadde utarbeidet en forretningsplan eller skriftlig forretningsstrategi i forbindelse med etablering av foretaket. Av disse svarte tre informanter at de gjorde dette arbeidet som følge av at det var et pålagt krav i forbindelse med søknad om støtte, stipend etc., mens én informant utarbeidet en forretningsplan ved at det ble gitt som et tilbud. Bare én av informantene svarte at de utarbeidet en forretningsplan fordi de så et behov for det, selv om det ikke ble opplevd som et krav.

«Det var vel ikke noe krav i det hele tatt. Men det er noe med å få ryddet i hodet selv og systematisert og ikke drive etter hopp-og-sprett-metoden og at du har en klar plan. Men klart den har blitt endret vesentlig underveis ved at ting ikke blir sånn som man tror, og man ser nye muligheter og nye produkter.» (Informant C, 2015)

Tre av informantene som hadde utarbeidet en forretningsplan ved oppstart svarte at den hadde blitt justert og endret underveis. Dette tolker jeg som at halvparten av informantene har et kontinuerlig og bevisst forhold til utarbeidelse og revisjon av foretakets forretningsstrategi. Og at halvparten av informantene har et mer ubevisst eller manglende forhold til strategitenkning. Jeg konkluderer derfor med at mine entreprenører er noe differensiert i forhold til sitt syn på behovet for en utarbeidet forretningsstrategi.

I et forsøk på å forklare strategisk entreprenørskap og de valgene en entreprenør står overfor utarbeidet Philip Wickham det han kalte «det strategiske vindu». Dette gir et bilde på prosessen som entreprenøren benytter for å utforske, identifisere og utnytte muligheter som markedet gir. Alt handler om å skape ny verdi, som i neste omgang er nødvendig for å overleve som bedrift. Wickham understreket viktigheten av observasjon, lokalisering (herunder posisjonering av ny virksomhet i markedet) og måling av mulighetens verdi, før

visjonen blir gjort om til virkelighet ved at man faktisk benytter seg av muligheten. Disse stegene må settes i et system for hvert enkelt foretak eller hver innovasjon. I dette arbeidet, og i særdeleshet ved måling av mulighetens verdi, vil en forretningsplan som beskriver foretakets strategi være svært sentral. Ifølge Wickham må nødvendige investeringer måles opp mot mulighetene som gis. Det vil også være sentralt å forstå dynamikk og trender i markedet, og hvor mye kunden er villig til å betale for produktet. En forretningsplan kan lages på utallige måter og ha ulik oppbygning og innhold. Det sentrale er at et foretak har en bevisst tankegang rundt sitt strategiske entreprenørskap slik at nye innovasjoner blir nøye vurdert før ressurser settes i spill.

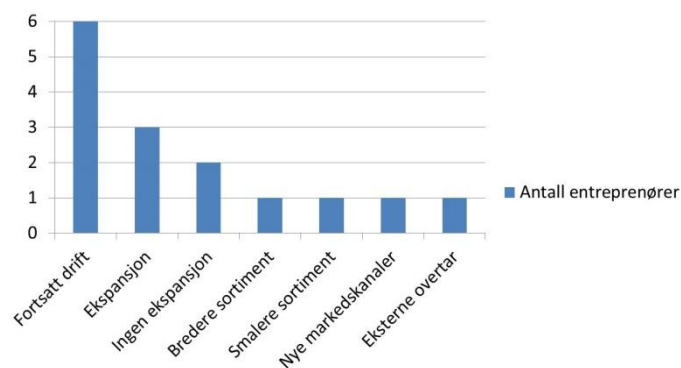
Blant om lag halvparten av mine informanter kan det tyde på at arbeidet med forretningsplaner eller skriftlige strategier er nedprioritert. Dette betyr nødvendigvis ikke at det ikke tenkes forretningsstrategi, men at det ikke er prioritert eller satt tilstrekkelig i system til at entreprenøren kaller det en forretningsplan. Hvorvidt denne prioriteringen er fornuftig eller ikke skal være usagt, og det er flere store ledere som forsvarer nedtoningen av skrevne planer og planverk: *«Plans are of little importance, but planning is essential.»* (Winston Churchill) Med dette sier Churchill indirekte at prosessen med strategiplanlegging er av avgjørende betydning, men at selve planverket er mindre viktig.

4.1.4 Mål og ambisjoner

På spørsmål om mål og ambisjoner med fremtidig drift svarte samtlige informanter at fortsatt drift av foretaket var blant målene. Én informant hadde riktignok et ønske om at noen andre overtok driften, men hadde samtidig mål om at foretaket besto. Ut over dette hadde tre informanter ambisjon om ekspansjon, utvidet produksjon og økt omsetning. I tillegg uttalte én informant at foretaket ville satse på bredere sortiment eller produktportefølje, og ytterligere én informant hadde ambisjon om inntreden i nye markedskanaler for å øke salget og inntjeningen.

To av informantene hadde på den andre siden ingen ambisjon om å ekspandere og bli større enn det de allerede var. Ett av disse foretakene hadde sågar ønske om et smalere sortiment i den hensikt å kunne konsentrere seg mer om de beste produktene.

«Vi har jobbet litt med å prøve å konsentrere oss mer om (en spesifikk produktgruppe)... ..og konsentrere driften om de produktene vi faktisk er gode på og fortsette sånn som vi holder på nå. For akkurat nå er vi i en grei steam.» (Informant E, 2015)



Figur 15. Entreprenørenes mål og ambisjoner med fremtidig drift.

Vi kan si at entreprenørene kjennetegnes av å være forholdsvis sterkt differensiert når det gjelder mål og ambisjoner for fremtiden. Omtrent halvparten hadde et mål om å vokse seg større, mens de øvrige stort sett var fornøyd med tingenes tilstand slik de var.

For noen kan det kanskje virke noe underlig at ikke en større andel av entreprenørene har ambisjon om vekst. Dette kan ha noe sammenheng med det jeg tidligere har skrevet om hvem vi ser på som de typiske entreprenørene. Kjell Inge Røkke og Stein Erik Hagen har åpenbart alltid hatt store ambisjoner om å ekspandere, men så representerer heller ikke de de typiske entreprenørene. De typiske entreprenørene er de mange små. I Schumpeters teori om entreprenørskap fremhever han riktignok visse egenskaper og fellestrekk som entreprenører har. Disse handler imidlertid mer om evnen til å se nye kombinasjoner av ressurser og utnytte disse. Schumpeter sier sågar at suksess i seg selv, og det å lykkes, er det som skaper motivasjon. Mens rikdom i seg selv blir et biprodukt.

4.1.5 Organisering

På spørsmål om hvilke hensyn som var tatt ved valg av organisering av foretaket, både antall ansatte og struktur, var informantenes svar i stor grad koherent. Samtlige informanter oppga at organisasjonen måtte gjenspeile størrelse og eventuelle endringer i produksjonen, og det faktiske kravet til arbeidskraft. Fire informanter hadde fokus på økonomi og lønnsomhet, mens bare én informant svarte at foretaket hadde begrenset fokus på lønnsomhet. For dette foretaket var organisasjonen blitt til mer på bakgrunn av tilfeldigheter og spontanitet enn faktisk behov.

«Andre hensyn enn lønnsomhet er tatt... .. Ja, altså vi har gjort det vi syntes var kult der og da... .. Det har bare blitt sånn.» (Informant A, 2015)

Det er verdt å merke seg Spilling (2006) sin kommentar til Schumpeters teori om at eier og entreprenør alltid er forskjellige personer. I dagens næringsliv vil det for små foretak ofte være samme person. Dette var også tilfelle for mine informanters foretak.

4.1.6 Mine observasjoner

En av fordelene med kvalitativ datainnsamling og ansikt-til-ansikt intervju er muligheten til å observere og fange opp det som nødvendigvis ikke blir sagt med ord. Språket er som kjent bare en liten del av den samlede kommunikasjonen mennesker imellom. Jeg gjennomførte ansikt-til-ansikt intervju med alle informantene med unntak av én. I løpet av disse intervjuene registrerte jeg også egenskaper med entreprenørene som ikke ble kommunisert med ord.

For meg virket entreprenørene å være søkende og utforskende i måten de kommuniserte på. Entreprenørene var engasjert da de snakket om foretaket sitt og sine produkter, og jeg fikk inntrykk av at de var kreative og innovative ved at de så muligheter der mange andre ville sett begrensninger og motstand. Flere av entreprenørene virket for meg å være spontane som mennesketyper i måten de opptrådte på.

Ifølge Schumpeter vil personer som ønsker å gjøre endringer møte motstand, og derfor må entreprenøren inneha noen spesielle egenskaper. Disse stemmer langt på vei med mine egne observasjoner av mine informanter. Entreprenøren må ha evne til å løsrive seg fra det vanlige mønsteret og sette egne idéer ut i livet. Han må kunne tenke rasjonelt og ofte må han ta beslutninger på forutsetninger som er delvis ukjent. Entreprenøren må også ha en spesiell vilje til å bryte med det automatiserte og rutinemessige. Dette er egenskaper som jeg sitter med et inntrykk av at også i stor grad gjelder mine informanter.

4.1.7 Oppsummering

Sett i lys av forskningsspørsmålet; «hvilke karakteristika har entreprenørene som lykkes innen småskalaproduksjon?» finner jeg stor grad av koherens i entreprenørenes motivasjon for etablering av foretaket. Ønske om økt lønnsomhet kombinert med et ønske om å fortsette driften av gården går igjen som fellesnevner. Øvrige svar viser at entreprenørene i stor grad handlet i egeninteresse i et ønske om å tilfredsstillе egne behov for arbeidsplasser, tilfredsstillе spenning, lyst etc. Entreprenørenes motivasjon for fortsatt drift er mer differensiert. Bare halvparten mente at forbedret lønnsomhet fortsatt ga motivasjon. Øvrige svar tilsier en dreining mot det Herzberg kaller motivasjonsfaktorer, der spesielt prestasjoner og anerkjennelse gikk igjen som fellesnevner.

Entreprenørenes syn på forretningsstrategi var differensiert ved at bare halvparten virket å ha et kontinuerlig fokus på dette arbeidet. Ifølge Wickhams teori kan det tyde på at entreprenørene ikke tillegger dette arbeidet nok vekt. Dette var et faktum også under etableringen der tre informanter gjorde arbeidet på grunn av at det var et krav, og ikke nødvendigvis fordi de så et behov.

Entreprenørene kjennetegnes videre av stor divergens i forhold til mål og ambisjoner med fremtiden. Omtrent halvparten ønsket ekspansjon og vekst, mens den andre halvparten virket å være fornøyd med tingenes tilstand. For øvrig var foretakenes organisering i stor grad basert på samme forutsetninger. Lønnsomhet, og en fleksibel organisering tilpasset krav til produksjon og faktisk behov for arbeidskraft der og da gikk igjen som fellesnevner.

4.2 Produkt

Produktene og de valgene entreprenøren tar i forhold til dette området er den andre interne faktoren i forskningsmodellen. Hvorvidt dette er en ren intern faktor kan med god grunn diskuteres. Det er likevel ingen tvil om at det er entreprenøren selv som har frihet til å ta de fleste valg i forhold til de produktene han ønsker og velger å fremstille.

I den videre diskusjonen i dette kapitlet vil jeg variere mellom hva jeg ser på som *produktet*. Noen ganger vil jeg betrakte en ostetype eller et spesifikt kjøttprodukt som *produktet*. Andre ganger vil jeg se på fellesbetegnelsen *kortreist mat* som *produktet*. Det første vil være mest riktig når jeg diskuterer den enkelte entreprenørs vurdering rundt eget produktvalg og innovasjon. Det siste vil være mer interessant i andre sammenhenger, eksempelvis ved diskusjon om diffusjon av innovasjoner og produktets livssyklus.

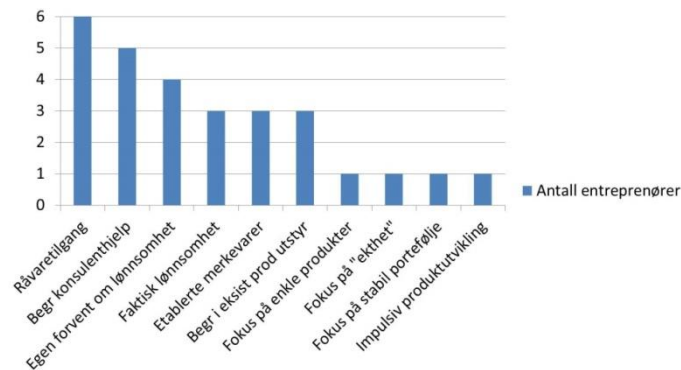
4.2.1 Produktportefølje

Mitt første spørsmål omhandlet hvordan prosessen med utvelgelse av nye produkt og eventuell utfasing av eksisterende foregikk. Jeg antok at entreprenøren hadde en sentral rolle i dette arbeidet. Samtlige informanter svarte at råvaretilgang og utnyttelse av denne var sentral ved innovasjon av nye produkt. For fire av informantene var det egen forventning om lønnsomhet og hvilke produkt som ville selge som var avgjørende ved produktutvikling. Fem informanter kunne fortelle at de ikke benyttet konsulenthjelp til dette arbeidet, eller de benyttet ekstern hjelp i begrenset grad.

To informanter hadde sågar dårlig erfaring med konsulenthjelp ved at de hadde blitt anbefalt å produsere produkt som skulle vise seg å ikke være lønnsomme. Halvparten av informantene understreket en begrensning som lå i at produktinnovasjon måtte stå i samsvar med eksisterende produksjonsutstyr. Mer enkeltstående svar knyttet til produktinnovasjon var fokus på «ekthet» og at råvarene skulle komme fra gården, fokus på få produkter og en stabil produktportefølje, impulsiv produktutvikling uten mye vurdering omkring hva som var mest lønnsomt, og fokus på enkle produkter som lett lar seg teste ut i kundesegmentet.

Bare én informant oppga at foretaket brukte mye tid på produktutvikling. Kategoriene som i størst grad avgjorde hvilke produkter som fikk overleve var økonomi og merkevarer. Tre

informanter understreket at faktisk lønnsomhet var avgjørende. Like mange svarte at etablerte merkevarer var en viktig grunn til å fortsette produksjonen.



Figur 16. Entreprenørenes fokus ved valg av produktportefølje.

Entreprenørene viste en stor grad av koherens i forhold til produktutvikling og valg av portefølje. Lønnsomhet, og råvaretilgang fra egen råvareproduksjon var drivkraften for om produktet i første omgang fikk en sjanse, og i neste omgang overlevde. Produktutvikling er en viktig del av entreprenørskapet, noe Schumpeter understreker gjennom hans fokus på å kombinere ressurser på ulike måter. Av hans fem ulike måter å utvikle nye kombinasjoner på nyttiggjør mine informanter seg både av muligheten til å kunne utnytte *introduksjon av nytt produkt eller forbedringer av eksisterende produkt, introduksjon av en ny produksjonsmetode og utnyttelse av en ny type råvare eller halvfabrikat*.

Enda mer åpenbart blir det hvis vi ser på kortreist mat som samlebetegnelse som produktet. Det er vanskelig å tidfeste når denne produksjonen startet, og når sant skal sies har den vel alltid funnet sted. Det har bare foregått i liten målestokk og ikke vært satt i system som et reelt alternativ til industrielt produsert mat før de siste par tiårene. I konkurranse med industrielt produsert mat har entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat så absolutt benyttet de samme kombinasjonene som nevnt i foregående avsnitt. I tillegg kan vi si at Schumpeters femte mulige kombinasjon, *ny organisering innenfor en næring*, er utnyttet til fulle. I motsetning til norsk landbruk som er svært regulert og strukturert, og med en relativt standardisert produktportefølje, utnyttet disse innovative entreprenørene muligheten til å organisere seg på en annerledes måte og herunder få muligheten til å skape andre produkt som et alternativ til de etablerte.

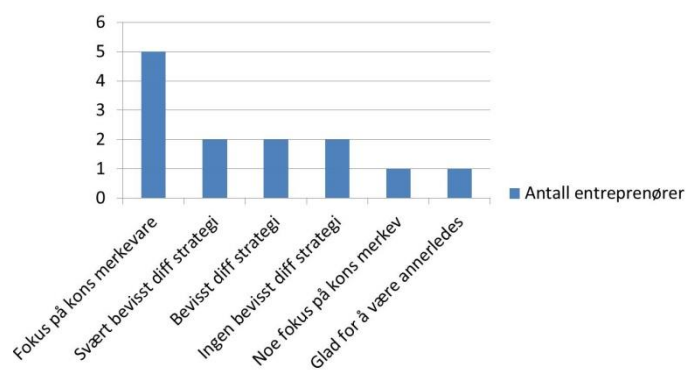
4.2.2 Produktdifferensiering og merkevare

På spørsmål om foretaket benyttet seg aktivt av produktdifferensiering ønsket jeg ikke å presisere om jeg mente differensiering i forhold til andre produsenter av kortreist mat, eller i forhold til industrielle matprodusenter. Dette skulle informantene selv få vurdere, og svarene

er interessante uansett hvordan informanten valgte å tolke spørsmålet. Fokuset var på hvordan entreprenørene tenkte rundt temaet. Fem informanter svarte at foretaket hadde fokus på konsistent merkevare og helhetlig design for å ivareta differensiering, mens den siste informanten hadde noe fokus på dette. Dette inkluderte eksempelvis logo, emballasje, merking osv. Fire informanter opplyste at de hadde en bevisst eller svært bevisst differensieringsstrategi, mens to informanter svarte at de ikke hadde noen bevisst strategi på dette. Én av disse innrømmet likevel at de var glad for å være annerledes enn andre.

«Har ikke tenkt på det engang. Det er tilfeldig at vi er annerledes enn andre. Men vi har jo vært litt glad for at vi er annerledes enn andre, for det er nok lettere å selge da.» (Informant

A, 2015)



Figur 17. *Entreprenørenes syn på produkt differensiering.*

Entreprenørene må sies å være mer koherent enn differensiert i sitt syn på viktigheten og praksisen rundt produkt differensiering, selv om praksisen ikke var en bevisst strategi hos alle. Hele spekteret fra *ingen bevisst strategi* til *svært bevisst strategi* var representert. Likevel vil jeg hevde at suksessfulle entreprenører kjennetegnes av å være svært samstemte i sitt fokus på konsistent merkevare og helhetlig design. Entreprenørene hadde en forvisning om at konsistent bruk av logo, innpakning, merking etc. ville fremme salget. Svarene kan i første omgang kanskje virke noe motstridende. Dette mener jeg ikke er tilfelle da jeg tolker svarene som at mine informanter primært er konsistente for å være lett gjenkjennbare for sine kunder. Viktigheten av lojale eller trofaste kunder er noe jeg kommer tilbake senere i oppgaven. Hensikten og motivasjonen er derfor i første omgang ikke å skille seg ut fra andre produsenter, både produsenter av kortreist mat og industrielt produsert mat, men fremstå som lett identifiserbare.

I henhold til Rogers teori om diffusjon av innovasjoner er det her mest fornuftig å snakke om *kortreist mat* som innovasjonen i stedet for et spesifikt produkt fra én spesifikk produsent. Ifølge Rogers har en innovasjon spesifikke karakteristika. Den skiller seg ut fra andre

innovasjoner, den spres som den er, den har rimelig presise bruksegenskaper og det tas individuelle beslutninger om anvendelse. Kortreist mat versus industrielt produsert mat ivaretar alle disse karakteristikaene, selv om de begge fyller rollen som næringsmiddel på en utmerket måte. I stedet for å fokusere på hvordan en skal påvirke individet til å endre seg, velger Rogers å se på hvordan produktet kan endres for på en bedre måte tilpasses kundens behov. Dette har mine informanter vist at de har hatt fokus på gjennom sitt syn på foretakets differensieringsstrategi.

Av Rogers fem kjennetegn ved en innovasjon er *relativ fordel*, *kompleksitet* og *utprøvnbarhet* her verdt å nevne. Produsenter av kortreist mat vil kunne utnytte *relativ fordel* ved å eksempelvis tilby økologiske produkter, ha et stort fokus på dyrevelferd eller de kan dokumentere all bruk av råvarer i produksjonen, såkalt sporbarhet. Dette var tilfelle for flere av mine informanter. Innovasjonen er i neste omgang lite *kompleks* for kunden, og *utprøvnbarhet* kan utnyttes ved at kunden får smaksprøver på messer, eller ved at produktene selges i små pakninger og uten ytterligere forpliktelser. Dette vil kunne oppfattes som reduksjon i risiko og usikkerhet for en potensiell kunde og være grunnlag for hurtig adopsjon i et marked.

I forhold til spørsmålet om viktigheten av å ha et etablert og kjent navn eller merkevare var svarene fra mine informanter forholdsvis samstemte. Fire entreprenører svarte at dette var viktig, veldig viktig eller avgjørende. De øvrige informantene betegnet kjent merkevare som noe viktig. To av entreprenørene som mente at et kjent navn eller merkevare var viktig, veldig viktig eller avgjørende presiserte samtidig at dette måtte være kombinert med god kvalitet på produktene. Hvis dette ikke var tilfelle ga kundens kjennskap til merkevaren liten effekt.

Entreprenørenes syn på produktinnovasjon sett i sammenheng med viktigheten av å fortsette med etablerte merkevarer, resulterte i forholdsvis stabile produktporteføljer for foretakene. Entreprenørene valgte i stor grad å fortsette med produkter som var blitt kjent blant kundene. I tillegg ble ulønnsomme produkt raskt faset ut. I forhold til Kotlers teori om produktets livssyklus er det derfor mest interessant å se på samlebetegnelsen kortreist mat som produktet. Kotler sier at ethvert produkt har begrenset liv og at produktsalget går gjennom distinkte faser som hver har sine utfordringer, muligheter og problemer for selgeren. Profitt øker og minker ved de ulike fasene. Fasene er introduksjonsfasen, vekstfasen, modningsfasen og tilbakegangsfasen.

Alle mine informanters svar tyder på at kortreist mat som produkt er i vekstfasen. Dette stemmer for øvrig godt overens med annen informasjon vi får presentert i ulike media med

jevne mellomrom. Ingen av informantene opplevde utfordringer med å få solgt sine produkter, mens flere antydte at de ikke klarte å tilfredsstille etterspørselen. Vekstfasen i Kotlers teori kjennetegnes ved hurtig aksept i markedet og påfølgende økning i fortjeneste. Stigningen i salget er kraftig. Det eneste som trolig ikke stemmer i forhold til Kotlers teori er punktet om promosjonskostnader. Kotler mener disse er høye i denne fasen, og med på å redusere fortjenesten. Som vi skal se senere i oppgaven brukte mine entreprenører svært lite økonomiske ressurser på promosjon.

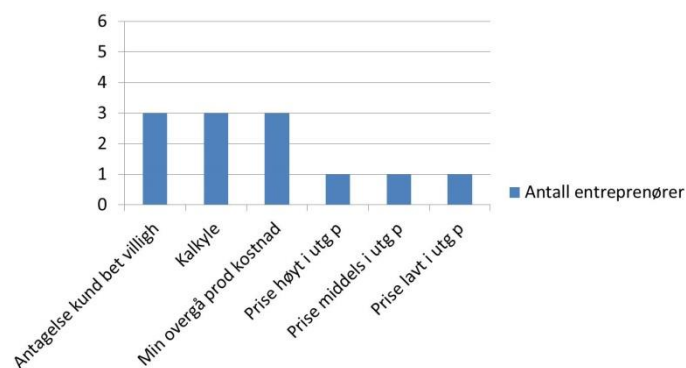
Det kan også diskuteres om vi kan forvente en typisk kurve for produktets livssyklus for kortreist mat som produkt (figur 7), eller om vi kan forvente en alternativ form som vist i figur 8. Dette kan blant annet begrunnes med informasjon som to av informantene ga om at de så en viss sammenheng mellom etterspørsel etter kortreist mat og samfunnsøkonomiske konjunktursvingninger. Det kan tenkes at etterspørselen er lett påvirkelig av økonomiske svingninger da det finnes svært gode alternativ i industrielt produsert mat til normalt vesentlig lavere priser.

4.2.3 Produktprising

På spørsmål om det viktigste grunnlaget for prissetting av produktene var informantenes svar og oppfatninger heller differensiert. Tre informanter benyttet seg i stor grad av en antagelse om kundens betalingsvillighet. Ved å se hva andre produsenter prissatte sine produkter til, erfaring fra tidligere, antagelse om etterspørsel etc. følte denne metoden tilfredsstillende.

«Vi har jo egentlig satt prisene selv, og vi har jo satt de prisene vi vil ha. Men de må ikke være for høye, slik at de er urealistiske. Så jeg føler at vi har truffet veldig bra med prisingen.» (Informant F, 2015)

De tre andre informantene benyttet en form for kalkyle der de på bakgrunn av råvarekostnader, arbeidsinnsats, påslag for ønsket fortjeneste osv. kom frem til hva som burde stå på prislappen. Like mange mente man måtte prise høyt i utgangspunktet (for å opprettholde eksklusivitet), som man måtte prise middels i utgangspunktet som man måtte prise lavt (for ikke å prise seg ut). Det var også interessant å registrere at de ulike meningene ble godt begrunnet av informantene som det eneste riktige. Tre informanter poengterte uavhengig av metode at prisen som et minimum måtte være høyere enn produksjonskostnadene.



Figur 18. Entreprenørenes syn på produktprising.

Når en produsent skal bestemme prisen på sine produkt vil konkurransesituasjonen være av avgjørende betydning. Porter har beskrevet dette i sin teori om de 5 konkurransekraftene. Disse er leverandørers forhandlingsstyrke (i denne oppgaven entreprenørene), kunders forhandlingsstyrke, trussel fra inntrengere, trussel fra substitutter og rivalisering mellom bedrifter.

Produsentene av kortreist mat er relativt få innen hver produktgruppe, og produktets kompleksitet må sies å være forholdsvis høy. Det krever kunnskap, kompetanse og både menneskelige og økonomiske ressurser å starte produksjon. Produsentene er ikke avhengig av et bestemt kjøpersegment, men kan selge til nær sagt hvem som helst. Riktignok kan kunden skifte leverandør dersom andre produsenter tilbyr samme produkt. Produsenter av kortreist mat sin forhandlingsstyrke vil jeg derfor si er relativt høy.

Kundenes forhandlingsstyrke vil blant annet være avhengig av antallet kunder, og hvor viktig kunden er for bedriften. Entreprenørene solgte sine produkter til både enkeltkunder, storhusholdning og grossister/ distributører, og felles for alle foretakene var at de ikke opplevde kundemangel. Som tidligere nevnt var det mer et problem å tilfredsstille kundebehovet. Et punkt som trekker opp kundenes forhandlingsstyrke er lave byttekostnader ved å skifte fra en produsent til en annen, eventuelt til industrielt produsert mat. Kundene vil jeg her hevde har middels forhandlingsstyrke.

Trussel fra inntrengere avhenger blant annet av kostnadene for en potensiell inntrenger til å etablere seg på markedet. Innen produksjon av kortreist mat vil jeg si denne er middels til lav. Barrierene er ikke umulig å forsere, men det vil være en forholdsvis krevende og komplisert prosess for eventuelle inntrengere.

Trussel fra substitutter vil jeg hevde er svært høy for mine informanter. Med substitutter i denne sammenhengen mener jeg industrielt produsert mat. Selv om mat er et livsnødvendig produkt er det ikke nødvendig at den er kortreist eller produsert i små skala. Industrielt

produsert mat vil derfor være et reelt substitutt for alle dersom prisen på kortreist mat blir for høy.

Rivalisering mellom bedrifter er den femte og siste av konkurransekraftene. Dette vil bli nærmere beskrevet senere i oppgaven, men vi kan allerede her avsløre at rivaliseringen er lav.

I sum vil jeg si at entreprenørene innen produksjon av kortreist mat har forholdsvis gode premisser for å diktere prisen på sine produkter. Tre av kreftene går i favør av entreprenøren, mens én går i favør av kunden. Den siste konkurransekraften er av mer nøytral art. I henhold til Porters teori kan derfor entreprenørene med god grunn prise sine produkt forholdsvis høyt, og er med på å støtte de som valgte denne strategien.

4.2.4 Oppsummering

Med mitt andre forskningsspørsmål; «hvilke valg foretar entreprenørene innen områdene produktportefølje, markedskanaler og kunderelasjon?» vil jeg i første omgang oppsummere mine funn innen faktoren *produkt*.

Entreprenørene kjennetegnes av koherens i forhold til grunnlag for produktutvelgelse. Tilgang til råvarer, og forventet og faktisk lønnsomhet gikk igjen som fellesnevner. I tillegg var entreprenørenes skepsis til ekstern konsulenthjelp en gjenganger. Entreprenørene kjennetegnes således av stor tro på egen kompetanse i forhold til produktinnovasjon.

Entreprenørene kjennetegnes videre av et temmelig koherent syn på viktigheten av produkt differensiering. Konsistent og kjent merkevare, og helhetlig design var fellesnevner.

Entreprenørene kjennetegnes av ulikt syn på hvordan produktene burde prises. Halvparten baserte prising på en antagelse om kundens betalingsvillighet, mens de andre benyttet en matematisk kalkyle. Det var også lite koherens å spore i forhold til om produktene burde prises lavt, høyt eller midt på treet. Porters teori om konkurransekrefter støtter entreprenørene som valgte en forholdsvis høy pris på sine produkter.

4.3 Markedskanaler

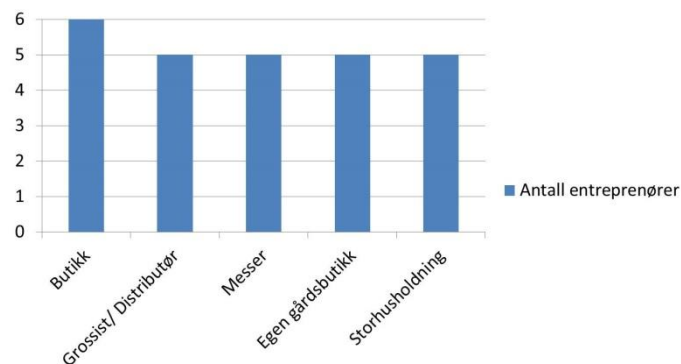
Med markedskanaler beveger vi oss over til de eksterne faktorene som er med på å påvirke en entreprenørs grad av suksess. Faktoren kan ikke sies å være 100 % ekstern siden entreprenøren selv kan velge hvilke markedskanaler eller hvilke typer markedsføring han velger å benytte. I og med at disse er skapt av andre, og at det er eksterne premissleverandører som entreprenøren vil måtte velge blant og forholde seg til, er faktoren likevel å betrakte som ekstern i denne konteksten.

4.3.1 Markedstilgang og markedskanaler

På spørsmål om hvordan foretakene tenkte rundt markedstilgang og markedskanaler var entreprenørene i svært stor grad koherente. Fem informanter svarte at de hadde en bevisst eller svært bevisst tankegang rundt dette, mens bare én informant sa at han ikke tenkte bevisst på det. Årsaken var at produktene uansett solgte seg selv.

Tre av informantene hadde valgt å benytte seg av en paraplyorganisasjon som tilrettelegger for markedstilgang. For disse fungerte også denne paraplyorganisasjonen som grossist og/eller distributør.

Produktene ble solgt gjennom en lang rekke markedskanaler. Samtlige informanter solgte sine produkter gjennom butikk, mens fem av informantene hadde avtale med et firma som fungerte som grossist/ distributør i varierende grad. Grossist/ distributør ble også av flertallet nevnt til å være den viktigste markedskanalen. Fem av informantene solgte for øvrig sine produkter på messer, fra egen gårdsbutikk og til storhusholdning (hotell, restaurant osv.).



Figur 19. Entreprenørenes valg av markedskanaler.

Entreprenørene kjennetegnes av å ha koherent syn på markedskanaler, både graden av viktighet og praktisk benyttelse. Sett i lys av Porters teori om de 5 konkurransekraftene kan vi for det første si at suksessfulle entreprenørers utstrakte bruk av samme og delvis felles markedskanaler er med på å øke kundenes forhandlingsstyrke. Utbudet av produkter er relativt stort, og byttekostnadene for kunden er lave. Valg av markedskanaler henger også nøye sammen med teori om et produkts verdikjede. Entreprenørene er helt avhengig av et tilstrekkelig antall, størrelse og variasjon i markedskanalene. Samtidig vil det ofte være i entreprenørens interesse å beholde kontroll over en størst mulig del av verdikjeden selv, særlig når økt lønnsomhet er motivet. Kontroll over verdikjeden er likevel et dilemma i forhold til det jeg beskrev i innledningen ved at matvarekjedene også forsøker å erobre en størst mulig del av verdikjeden. Denne kampen om verdikjeden ble beskrevet av en av mine informanter.

«Butikkjedene skal helst ha kontroll helt ned til produsenten, og helst eie bonden, mens for bonden, råvareprodusenten som skal tjene penger så er det om å gjøre å ha kontroll mest mulig oppover i kjeden. For råvareproduksjon er dårlig betalt, og da må du ta størst mulig del av kjeden oppover, og der har du hele tiden en kamp.» (Informant B, 2015)

Ved selv å kontrollere en størst mulig del av verdikjeden vil entreprenøren normalt sitte igjen med en større andel av fortjenesten. Teorien kan derfor oppfattes som å stå i noe kontrast til mine informanters svar om at grossist/ distributør ble ansett som den viktigste markedskanalen. For grossisten skal selvfølgelig også ha sin del av fortjenesten. Dette må ses i sammenheng med at enhver entreprenør har begrensning i arbeidskapasitet, og på et punkt får han behov for å måtte «outsourc» noe av arbeidet. Et samarbeid med en grossist/ distributør kan da både være en forsikring og en forutsigbarhet for å få solgt sine produkter, samtidig som det er en fysisk nødvendighet.

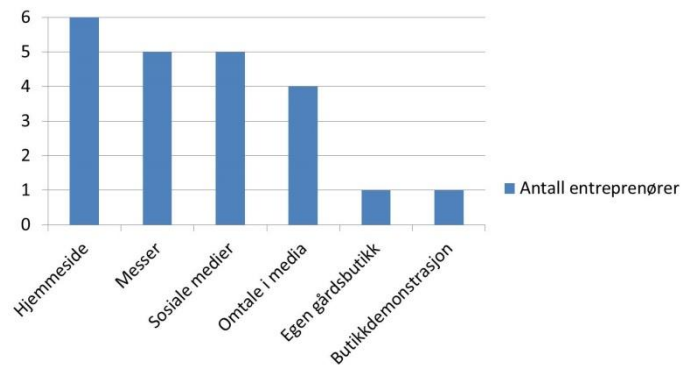
Mine informanters valg av både tradisjonelle og mer utradisjonelle markedskanaler viste en stor grad av markedsforståelse, der tidvis kreative måter var benyttet for å skaffe innpass på ulike markeds plasser og arenaer. Flere av entreprenørene hadde fast samarbeid med foretak flere titalls mil unna foretaket, og kreative måter for distribusjon var tatt i bruk. Det er dette Kim & Mauborgnes Blue Ocean Strategy blant annet handler om. Det handler om å nyttiggjøre seg en markeds plass som enda ikke er oppdaget eller utnyttet. Flere av mine entreprenører valgte å se til markeds plasser et godt stykke unna nærområdet, isteden for å kjempe på arenaer i nærområdet der andre foretak allerede var etablert. På disse nye markedene var kortreist mat fortsatt å betrakte som blå hav mer enn røde. Strategien innebærer å gjøre konkurranse overflødig og unngå kamp om markeds andeler. På den måten kan pris og fortjeneste holdes høyere. Blue Ocean Strategy er i stor grad konkurransestrategi og blir for øvrig mer kommentert i kapitlet om konkurranse og samarbeid senere i oppgaven.

Markeds kanaler inngår også som en av P-ene i Kotlers teori om markedsføring, der «Place» står for sted eller distribusjon. Dette blir diskutert i neste avsnitt som i sin helhet omhandler markedsføring.

4.3.2 Markedsføring

På spørsmål om hvordan entreprenørene markedsførte sine produkter var det først og fremst interessant å registrere at samtlige informanter benyttet ingen, eller svært lite egeninitiert tradisjonell markedsføring. Med dette mener jeg annonsering i blad og aviser, plakater, flygeblad etc. som normalt koster penger. Alle seks informantene benyttet internett (hjemmeside) i markedsføringsøyemed, og fem av informantene så på deltagelse og

tilstedeværelse på messer som en viktig del av markedsføringen. Like mange benyttet sosiale medier (facebook) aktivt. Fire av foretakene vurderte omtale i ulike media som god og verdifull markedsføring, herunder positiv omtale i ukeblad og magasiner, aviser, intervju på tv osv. Én informant omtalte også egen gårdsbutikk som markedsføringstiltak, og ytterligere én benyttet butikkdemonstrasjon i noe grad.



Figur 20. Entreprenørenes valg av markedsføringsmetoder.

Mine informanter viste stor grad av koherens i sitt syn på markedsføring og praktisk utnyttelse av dette. De fokuserte i all hovedsak på gratis digitale løsninger, og tilstedeværelse på ulike messer og arrangement. Rene økonomiske utgifter til markedsføring var derfor minimale for samtlige entreprenører.

Som Kotler skriver handler markedsføring om å påvirke kunden, og han understreker viktigheten av å skape en god markedsføringsmiks innen de 4 P-ene Product (produkt), Price (pris), Place (sted eller distribusjon) og Promotion (salgsfremstøt). Produktportefølje og prissetting er kommentert tidligere i oppgaven. I tillegg til dette er det også verdt å kommentere Kotlers teori om miks og fleksibilitet ved prissetting, så som bruk av veiledende pris, rabatter, fleksibilitet i betalingsvilkår etc. Dette vil naturlig nok måtte henge sammen med aktuell konkurransesituasjon der og da, men ingen av mine informanter nevnte noe om behov for å selge sine produkter til annet enn veiledende pris.

Gjennom informantenes svar omkring antall, type og variasjon i markedskanaler og markedsføring viste de også en god praksis og miks innen de to P-ene Place (sted eller distribusjon) og Promotion (salgsfremstøt).

Det er også verdt å nevne Kotlers forslag om å utvide teorien med de to P-ene Politics (politikk) og Public opinion (den allmenne opinion). I denne konkrete saken kan dette forslaget lett forsvares. Det er ingen tvil om at det i Norge er et politisk engasjement i favør av næringen, og at politisk tilretteleggelse kan være med på å påvirke salget i positiv forstand. Et eksempel er Innovasjon Norge som støttespiller, og som vil bli kommentert senere. Det

samme kan sies om den allmenne opinion. For tiden virker kortreist mat å være populært og i vinden som aldri før blant den allmenne opinion.

4.3.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på entreprenørenes valg i forhold til markedskanaler og markedsføring. Suksessfulle entreprenører kjennetegnes av å ha et koherent syn på nødvendigheten av stort fokus og bevisst tankegang omkring markedskanaler. Entreprenørene kjennetegnes av å benytte et stort og variert spekter av markedskanaler. Viljen til å tenke nytt og kreativt om nye markedskanaler var stor, og flere entreprenører hadde etablert samarbeid med grossister og butikker i andre deler av landet.

Suksessfulle entreprenører kjennetegnes videre av å benytte tradisjonell markedsføring i svært liten grad. Ut over dette har de store fellestrekk gjennom å utnytte digitale markedsføringskanaler og tilstedeværelse på ulike messer og arrangement. Hjemmeside på internett, og facebook gikk igjen som de mest benyttede.

4.4 Kunden

I henhold til tilpasset forskningsmodell er kunden å betrakte som en ren ekstern faktor, som uten unntak og forpliktelser kan ta egne valg om å kjøpe produktet eller ikke.

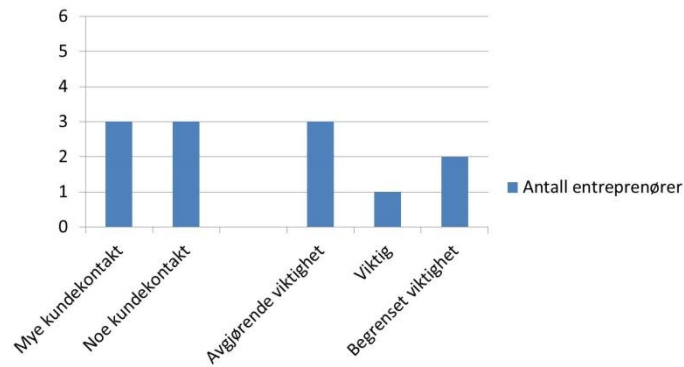
4.4.1 Kundekontakt

Mitt første spørsmål relatert til kundesegmentet handlet om i hvor stor grad entreprenøren hadde kontakt med kundene, og hvor viktig entreprenøren anså denne kontakten. Tre entreprenører kommenterte at de hadde mye kontakt med kunden. En av disse mente sågar at kontakten med kunden var helt avgjørende, og at det er nettopp gjennom mer direkte kontakt at kortreist mat må skille seg ut fra industrien.

«Kontakt med kundene er veldig avgjørende, og det er der lokalmaten må skille seg ut fra industrimat og sånn, at det er mye mer direkte kontakt med kundene.» (Informant B, 2015)

De tre øvrige entreprenørene svarte at de hadde noe kontakt kunden. Kontakten dreide seg om å møte kunden på messer og ulike arrangement, gjennom salg i egen gårdsbutikk og svare på henvendelser på e-post, facebook osv.

Tre entreprenører svarte også at kundekontakten var av avgjørende betydning, og ikke overraskende var dette de samme tre som svarte at de hadde mye kontakt med kunden. Av de øvrige tre mente én at kundekontakt var viktig. De øvrige to mente det var av begrenset viktighet. Årsaken til dette var blant annet at de ikke trivdes så godt i salgs-situasjoner og at man følte man fikk tilstrekkelig tilbakemelding indirekte gjennom salgshall.



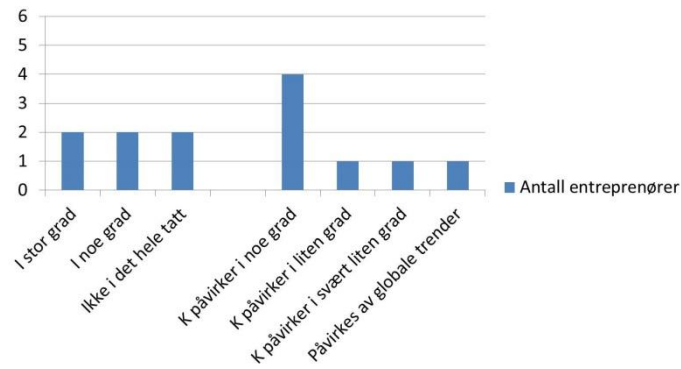
Figur 21. Grad av kundekontakt, og viktighet.

Entreprenørene hadde det til felles at de som et minimum synes noe kundekontakt var nødvendig og fornuftig. For øvrig virket det som om informantene var delt omtrent på midten. Dette står i noe kontrast til Kotlers teori om viktigheten av de 4 C-ene (som erstatning for de 4 P-ene). Her er det kunden som er i fokus, og Kotler setter med dette kjøperens synspunkt i sentrum i stedet for selgerens. Kundene ser på seg selv som kjøpere av noe av verdi, og de er interessert i mer enn prisen. De vil at produktet skal være tilgjengelig på en så bekvem måte som mulig. Den fjerde C-en står for Communication (kommunikasjon). Kundene ønsker ikke salgsmøter, men toveis kommunikasjon. Det kan derfor virke som om Kotler vektlegger kommunikasjon med kundene i markedsføringsøyemed som viktigere enn det snittet av mine informanter gjør i praksis.

4.4.2 Kundehensyn og kundens påvirkningskraft

Øvrige to spørsmål omhandlet kundens direkte eller indirekte påvirkningskraft på entreprenøren. For det første ønsket jeg å finne ut om entreprenøren tenkte på hvem potensielle kunder var ved innovasjon, produktvalg, markedsføring etc. i den hensikt å spisse sine ressurser mot et bestemt mål. I tillegg ønsket jeg å finne ut om entreprenøren var tilbøyelig til å endre produkt, strategi, markedsføring, drift etc. på bakgrunn av tilbakemelding fra sine kunder.

Svaret på første spørsmål kan enkelt summeres ved at to entreprenører svarte at de i stor grad tenkte på hvem kundene var, to tenkte på det i noe grad og to tenkte ikke på det i det hele tatt.



Figur 22. Hensyn til kunden, og kundens påvirkningsgrad.

Entreprenørene må derfor sies å ha stor divergens på dette området. Argument fra de som tok hensyn i stor grad var at produkt, både type, mengde og størrelse, måtte tilpasses etter innspill og ønske fra kundene. Eksempelvis må et produkt tiltenkt en butikkunde pakkes annerledes enn hvis kunden er et hotell. En informant påpekte at det finnes to ulike kundesegment som de bevisst «rettet skytset mot».

«Jo, vi tenker på det. For det har noe med om det er salgbart, hvordan skal vi selge det, hvordan skal vi markedsføre det, hva kan det brukes til? Det er to typer kunder, det er folk som unner seg det lille ekstra som kanskje har god råd, og så har du de som er veldig opptatt av at det er økologisk mat og kortreist og alt det der. Og de som er kombinasjon av begge deler.» (Informant C, 2015)

En annen informant hadde en bevisst tanke med rettet markedsføring mot et spesielt segment:

«Jeg søkte om spesialitetsmerke som kanskje blir godkjent i oktober. De sa at de markedsfører, hvis jeg blir godkjent som spesialitet, i Dagens Næringsliv og slike ting... ...For de har funnet ut at det kanskje er det markedssegmentet som er mest betalingsdyktig og som har råd til å bruke litt ekstra penger på mat.» (Informant D, 2015)

Forretningsstrategi, og i særdeleshet markedsføring handler som tidligere nevnt blant annet om å påvirke en kunde i den hensikt å tilfredsstille kundens kjente eller hittil ukjente behov. I foregående to sitat hevdet informantene langt på vei at produktet kortreist mat er for «spesielt interesserte». Dette er ikke vanskelig å forsvare siden produktet i funksjon av å være mat fint kan erstattes av industrielt produsert mat til en tredjedel eller kanskje femtedel av prisen. De fysiologiske behovene som mat, vann, søvn osv. er de mest grunnleggende i Maslows behovsteori. De som tar seg råd til å kjøpe dyrere matprodukter enn nødvendig gjør nok ikke det primært for å tilfredsstille de fysiologiske behovene, dvs. å bli mett. Men selvfølgelig tilfredsstilles disse behovene parallelt. I stedet tilfredsstilles to av behovsnivåene for vekstmuligheter. For det første tilfredsstilles kognitive behov som blant annet innbefatter

utforskning. Å smake ny og annerledes mat vil mange si er forbundet med spenning og søken etter nye opplevelser. Det andre nivået som søkes tilfredsstilt er de estetiske behovene som blant annet inkluderer behov omkring velvære og komfort. Det faktum at kortreist mat primært tilfredsstiller behov høyt oppe i behovshierarkiet kan i neste omgang være med på å forklare at produktet er sårbart for samfunnsmessige konjunktursvingninger.

Når det gjelder kundenes påvirkningskraft overfor entreprenøren var disse mer koherent (figur 22). Fire informanter hevdet de lot seg påvirke i noe grad, én i liten grad, og én i svært liten grad. Måten de hyppigst lot seg påvirke på var indirekte gjennom salgshall, som sa noe om kundene ønsket produktet eller ikke. For øvrig ble det gitt eksempel på strategiendring etter tilbakemelding på emballasje, produktendring ved spesielle ønsker fra hotell og restaurant, eller etter inspirasjon fra deltagelse på ulike messer. Én av de som lot seg påvirke minst svarte likevel at de kunne la seg påvirke av globale trender, så som lite salt i maten.

Generelt kan vi si at mine entreprenører hadde noe kundekontakt, men at de tok lite hensyn til kunden ved innovasjon, markedsføring etc. og lot seg påvirke av kundenes tilbakemeldinger i liten grad.

Sett i lys av Porters teori om de 5 konkurransekraftene kunne dette være en akseptabel strategi dersom kundenes forhandlingsstyrke var lav. Jeg har tidligere hevdet at kundenes forhandlingsstyrke ved salg av kortreist mat er middels. Porter nevner også lojale kunder som ideelt for en bedrift, noe to av mine informanter også understreket var avgjørende for foretakets suksess. Dersom flere konkurransekrafter skulle snu og gå i entreprenørens disfavør kunne det være på sin plass å minske kundenes forhandlingsstyrke gjennom i større grad ta hensyn til kundenes tilbakemeldinger og i større grad spisse sortiment og markedsføring mot en bestemt kundegruppe. Dette slipper entreprenørene enn så lenge produktet er i vekstfasen, og markedet virker å være langt fra mettet. Skal vi følge Rogers teori om adopsjon av produkt på gruppenivå, er det ennå trolig bare *innovatører*, *tidlige brukere* og deler av *tidlig majoritet* som har tatt i bruk produktet kortreist mat. Dette begrunner jeg matematisk med at adopsjonshastighet er økende inntil omtrent 50 % metning (figur 6). Blant mine informanter er det absolutt ingen svar eller informasjon som tyder på at etterspørsel og adopsjonshastighet er avtagende. Veksten virker tvert imot å være økende og mindre enn 50 % av det totale markedet fort kortreist mat er derfor å anse som brukere på nåværende tidspunkt.

4.4.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på entreprenørens tilnærming til kundesegmentet. Entreprenørene kjennetegnes av å ha et heller ulikt syn på behovet for kundekontakt. Halvparten hadde valgt en strategi som inkluderte mye kontakt med kunden, mens de øvrige praktiserte noe kundekontakt. Like mange mente kontakten var av avgjørende betydning, mens de øvrige vurderte det som viktig eller av begrenset viktighet. I forhold til Kotlers teori har halvparten av entreprenørene undervurdert kundenes behov for kommunikasjon med selger eller produsent.

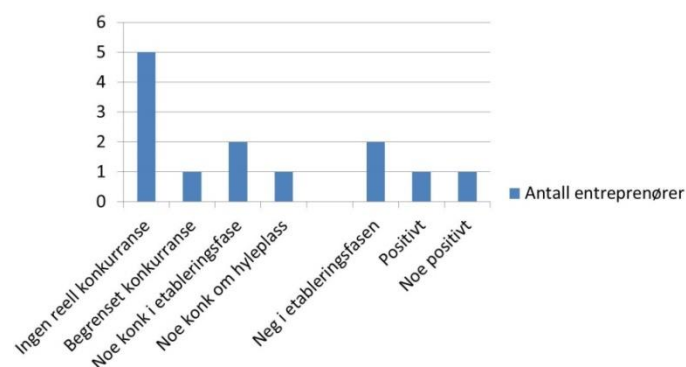
Entreprenørene har også et svært divergent syn på i hvor stor grad kunden skal hensynstas ved produktinnovasjon, markedsføring etc. Like mange entreprenører tenkte på kunden i stor grad som ikke tenkte på de i det hele tatt. Kundens påvirkningskraft på entreprenøren var i større grad koherent. Ingen av entreprenørene lot seg påvirke av kundenes tilbakemeldinger og ønsker i stor grad, de fleste bare i noe grad. Enn så lenge kortreist mat som produkt er i vekstfasen kan entreprenørene trolig tillate seg å fortsette denne praksisen.

4.5 Konkurransesamarbeid

Opplevd konkurranse og samarbeid, og hvordan entreprenørene valgte å forholde seg til dette var den femte faktoren jeg ønsket å belyse for å kunne si noe om hva som kjennetegner suksessfulle entreprenører.

4.5.1 Konkurransesamarbeid

På spørsmål om entreprenørene opplevde konkurranse med andre produsenter, og i tilfelle på hvilke områder, svarte fem informanter at det ikke eksisterte reell konkurranse mellom produsentene etter at foretaket var etablert. Den siste informanten erfarte begrenset konkurranse. To informanter hadde opplevd noe konkurranse i etableringsfasen, og én informant hadde opplevd noe konkurranse om hylleplass i butikkene.



Figur 23. Opplevd konkurranse, og entreprenørenes syn på konkurranse.

Entreprenørene viste derfor stor grad av koherens gjennom sitt syn på at det ikke eksisterte konkurranse mellom produsentene i nevneverdig grad. Konkurrenten er i større grad storindustrien.

«For lokalprodusert mat så er hovedkonkurrenten industrimat det store. Vi har en så liten del av totalmarkedet med lokalprodusert mat, at det egentlig ikke er mye konkurranse innad.»

(Informant B, 2015)

I henhold til Porters teori om de 5 konkurransekraftene bekrefter informanten langt på vei at trussel fra substitutter er det som er den egentlige konkurransen. Oppfatningen om at det ikke eksisterer nevneverdig konkurranse kan også ha sammenheng med at de som i oppgaven betegnes som suksessfulle entreprenører har evnet å skape langvarige konkurransefortrinn på en slik måte at konkurranse ikke oppfattes å være tilstede. Wickham understreker i sin teori om det strategiske vindu at det er viktig å lukke vinduet så snart man har gjort visjon om til virkelighet. Når man har skaffet interessenter og fått disse til å binde seg til virksomheten, utviklet relasjoner og etablert virksomheten i et nettverk er det viktig å lukke vinduet nettopp i den hensikt å skape langvarige konkurransefortrinn. Et kjennetegn på at dette har vært gjort på en suksessfull måte er nettopp ved at konkurranse ikke oppfattes som å være til stede.

Entreprenørenes uttalelser er også med på å begrunne deres utnyttelse av det Kim & Mauborgne betegner blå hav. I røde hav forsøker virksomhetene å prestere bedre enn sine konkurrenter og kjemper en kamp om markedsandeler. Hard konkurranse gir mindre utsikter til fortjeneste og vekst. Strategien må bygge på konkurranse og fører til imitasjon og en reaktiv handlingsmåte. Blå hav derimot handler om å nyttiggjøre seg en markeds plass som enda ikke er oppdaget eller i dette tilfellet utnyttet. Konkurranse blir i neste omgang irrelevant, og det skapes en innovativ verdi som utløser ny etterspørsel.

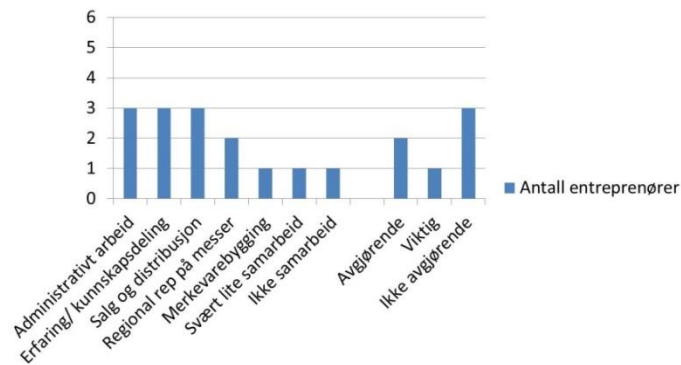
Spørsmålet om hvorvidt konkurranse ble oppfattet som noe positivt eller negativt ble irrelevant for entreprenørene som ikke følte konkurranse. For de øvrige ble konkurranse opplevd som negativt i etableringsfasen for to av informantene (figur 23). For øvrig mente to informanter at konkurranse bare var positivt eller noe positivt siden konkurranse førte til at man skjerpet seg og ble mer på hugget.

4.5.2 Samarbeid

På spørsmål om entreprenørene samarbeidet med andre produsenter, og i tilfelle på hvilke områder, svarte tre informanter at det skjedde innen administrativt arbeid, ved erfarings- og kunnskapsdeling og ved salg og distribusjon. To informanter samarbeidet gjennom å være

regionale representanter på ulike messer og arrangement. Bare én informant praktiserte henholdsvis svært lite samarbeid, og ikke samarbeid i det hele tatt.

To informanter mente samarbeid med andre var av avgjørende betydning, én mente det var viktig, og tre informanter mente samarbeid ikke var avgjørende.



Figur 24. Samarbeid med andre, og entreprenørenes syn på samarbeid.

Entreprenørene kjennetegnes av liten grad av koherens, og kan ved første øyekast virke svært lite samstemt i forhold til deres praksis og syn på samarbeid. Men divergensen forsvares også ved at det er store regionale forskjeller i landsdelen. I enkelte områder er det godt etablerte nettverk for samarbeid, mens det på andre steder i praksis er fraværende. Én informant hadde «lært seg å leve med» at det var slik, og nedtonet viktigheten av samarbeid siden det gikk fint på egen hånd.

En av entreprenørene som praktiserte samarbeid i stor grad mente imidlertid at samarbeid var avgjørende for vekst og utvikling.

«Jeg er av den oppfatning at det (åpenhet og samarbeid) bare er med på å skjerpe oss, at andre lærer av oss, da må vi bare utvikle oss videre for å være best og først i løypa. Ellers får du stagnasjon. Jeg mener det bare er godt og skjerpende å lære ting til andre, og er med på å øke totalmarkedet. Og så må du da bare være litt bedre selv.» (Informant B, 2015)

Ved å se den svært begrensede konkurransen i sammenheng med en forholdsvis stor grad av samarbeid med andre produsenter forsvares jeg min tidligere påstand om at rivaliseringen mellom ulike foretak innen småskalaproduksjon av kortreist mat er lav. I relasjon til Porters 5 konkurransekrefter som toneangivende for blant annet prising av produkter er denne situasjonen med på å styrke entreprenørenes forhandlingskort for å få en så god pris som mulig for sine produkt.

4.5.3 Oppsummering

Med mitt siste forskningsspørsmål; «hvordan forholder entreprenørene seg til konkurranse og samarbeid, og omkringliggende eksterne rammefaktorer?» har jeg i dette kapitlet presentert funn og diskutert faktoren konkurranse og samarbeid.

Entreprenørene var koherent i sitt syn på at reell konkurranse ikke eksisterte, eller eksisterte i liten grad etter at foretaket var etablert. Bare én entreprenør erfarte begrenset konkurranse. Entreprenørene har trolig klart å etablere langvarige konkurransefortrinn for sine foretak. I den grad konkurranse eksisterte etter at foretaket var etablert ble dette sett på som positivt og skjerpene for virksomheten.

Entreprenørenes syn på samarbeid var i større grad preget av divergens. To entreprenører praktiserte svært lite eller ikke samarbeid med andre foretak i det hele tatt. De øvrige entreprenørene praktiserte samarbeid og erfarte god synergi på områder som administrativt arbeid, salg og distribusjon, og erfarings- og kunnskapsdeling. Halvparten av entreprenørene mente samarbeid ikke var avgjørende. Dette må sees i sammenheng med de faktiske mulighetene for samarbeid gitt foretakets lokalisering i forhold til andre foretak.

4.6 Rammefaktorer

Omkringliggende rammefaktorer er den sjette og siste faktoren i min forskningsmodell. I forhold til oppgavens problemstilling ville det være interessant å finne ut hvordan entreprenørene forholdt seg til rammefaktorer som tradisjonelt både kan hemme og fremme entreprenørskapet.

4.6.1 Rammefaktorer som hemmet entreprenørskapet

De fleste informantene nevnte at det var mye administrativt arbeid i form av dokumentasjon, krav, forskrifter, søknader, tillatelser etc. ved etablering av foretaket. Tre informanter svarte at de omkringliggende rammefaktorene gjorde det henholdsvis svært vanskelig, utfordrende og noe utfordrende under etableringen. Strengt krav fra Mattilsynet gikk igjen hyppigst.

Det som var like interessant, og som gjorde mine informanter koherent i sitt syn, var at samtlige entreprenører mente omkringliggende rammefaktorer som tradisjonelt blir sett på med negativt fortegn, ble oppfattet som svært akseptable når foretaket først var etablert. For det første hadde det de siste årene vært en utvikling av regelverk, forskrifter etc. i den hensikt å tilpasse dette til småskalaproduksjon. Tidligere var dette i større grad myntet på industriell produksjon. For det andre hevdet informantene at dette handlet om entreprenørens innstilling. Regelverk og bestemmelser var enkelt og greit noe entreprenørene bare måtte forholde seg til.

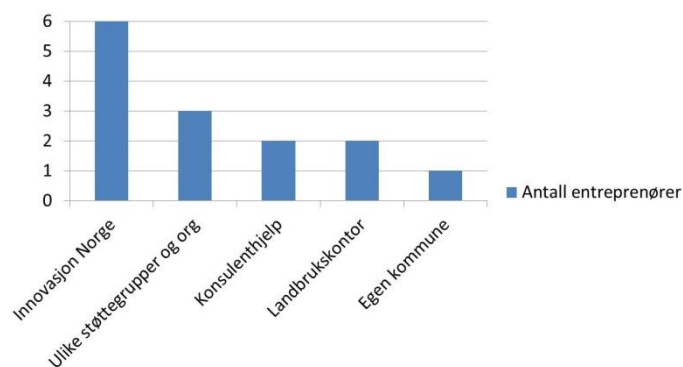
«Nei, det er vel egentlig ikke det. Det er bare noe som alle må igjennom. Det er bare noe man må forholde seg til.» (Informant F, 2015)

«Det sier jeg kort og godt nei til. Jeg opplever ikke noe som noe hinder. Det er mange ting du må oppfylle og tilfredsstille for å få til ting, men hvis du evner å innrette deg og tilpasse deg, krav og sånt som faktisk må være der, så er det ikke noe problem.» (Informant B, 2015)

Det å akseptere at man er i et system, og at andre enn en selv er premissleverandører, er en egenskap i seg selv. Schumpeter nevner denne egenskapen i sin teori om hva som kjennetegner entreprenører. Entreprenørskap handler om å gjøre endring, og de som ønsker å gjøre endring vil møte motstand. Ifølge Schumpeter må entreprenøren inneha noen spesielle egenskaper som eksempelvis å overvinne politiske og juridiske hinder som står i veien for det han kaller nye kombinasjoner av ressurser. Alle mine informanter ga informasjon som tydet på at de i kraft av å være entreprenører hadde denne egenskapen.

4.6.2 Rammefaktorer som fremmet entreprenørskapet

På spørsmål om rammefaktorer som fremmet entreprenørskapet nevnte samtlige seks informanter Innovasjon Norge som en viktig bidragsyter og samarbeidspartner i forbindelse med etablering og drift av foretaket. Uten unntak fikk organisasjonen med sine ulike støtteordninger positiv omtale.



Figur 25. Rammefaktorer som fremmet entreprenørskapet.

Innovasjon Norge har en rekke tilbud og ordninger for å legge til rette for innovasjon.

«Det er jo Innovasjon Norge som har vært støttepartneren hele tiden. Det har vært avgjørende det da egentlig.» (Informant D, 2015)

Samtidig som Innovasjon Norge hadde vært en god støttespiller for mine informanter er det viktig å ikke glemme at de også vil være det for en potensiell inntrenger. I henhold til Porter er trussel fra inntrengere én av de 5 konkurransekraftene, og støtteordninger og tilrettelegging som Innovasjon Norge bistår med vil også være med på å øke denne trusselen.

Andre omkringliggende rammefaktorer som var med på å fremme entreprenørskapet var ulike støttegrupper og organisasjoner, og ulik form for konsulenthjelp. To informanter hadde opplevd svært god støtte fra lokalt landbrukskontor, og én informant hadde fått mye god hjelp og støtte fra egen kommune.

4.6.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett på hvordan mine informanter forholdt seg til eksterne rammefaktorer, både de som tradisjonelt hemmer, og faktorer som fremmer entreprenørskap.

Entreprenørene kjennetegnes av å ha opplevd noe motgang i form av krav, regelverk etc. i etableringsfasen av foretaket. Entreprenørene var imidlertid svært koherent ved at ingen opplevde hemmende omkringliggende faktorer når foretaket først var etablert. Samtlige hadde innfunnet seg med situasjonen og forholdt seg til bestemmelsene. Alt tyder derfor på at entreprenørene var i besittelse av det Schumpeter kaller spesielle egenskaper som entreprenører må inneha, som å overvinne politiske og juridiske hinder.

Entreprenørene viste koherens i sitt syn på og utnyttelse av rammefaktorer som fremmet entreprenørskapet. Samtlige hadde fått støtte fra Innovasjon Norge. Ut over det hadde entreprenørene opplevd ulik form for støtte fra ulike støttegrupper og organisasjoner, konsulenthjelp, lokalt landbrukskontor og egen kommune. Tilgang til støtte var imidlertid sterkt varierende avhengig av geografisk lokalisering.

5 KONKLUSJON

Gjennom studie av seks foretak innen småskalaproduksjon av kortreist mat i Midt-Norge, med fokus på entreprenørskapet, har jeg forsøkt å identifisere hva som kjennetegner suksessfulle entreprenører i næringen. Jeg har benyttet en seks-delt forskningsmodell i den hensikt å systematisere forskningen. I tillegg til å se på entreprenøren som én av faktorene har jeg søkt å avdekke de strategiske valgene han har tatt i forhold til produktportefølje, markedskanaler og kundesegment, og hvordan han har forholdt seg til konkurranse, samarbeid og omkringliggende faktorer som potensielt både hemmer og fremmer entreprenørskapet. Jeg har både avdekket områder med stor grad av koherens, og områder med betydelige ulikheter entreprenørene imellom. Disse områdene presenteres først i dette kapitlet. I tillegg har jeg avdekket to nye begrep i *selvbestemmelse* og *kontroll* som jeg mener har utkrystallisert seg som en fellesnevner i beskrivelsen av suksessfulle entreprenører. Til slutt i kapitlet vil jeg forsøke å gi et svar på om funnene i oppgaven kan generaliseres til også å gjelde andre deler av landet enn der datainnsamlingen fant sted.

5.1 Områder med koherens

I min studie finner jeg stor grad av koherens i entreprenørenes motivasjon for etablering av foretakene. Suksessfulle entreprenører har et ønske om økt lønnsomhet kombinert med et ønske om å kunne fortsette gårdsdriften med allerede etablert infrastruktur. I henhold til Schumpeter er de derfor som *avhengige entreprenører* å betrakte. Entreprenørene handler i stor grad i egeninteresse i et ønske om å tilfredsstille egne behov for arbeidsplasser, tilfredsstille spenning, lyst etc. For øvrig er foretakenes organisering i stor grad basert på samme forutsetninger, i dette tilfellet behov og ønske om lønnsomhet, og en fleksibel organisering tilpasset krav til produksjon og faktisk behov for arbeidskraft.

Gjennom observasjon virket entreprenørene å være søkende og utforskende i måten de kommuniserte på. Entreprenørene var engasjerte i intervju situasjonen, og virket å være spontane som mennesketyper. Jeg fikk inntrykk av at de var kreative og innovative ved at de så muligheter mer enn begrensninger og motstand. Dette stemmer godt med Schumpeters teori om at entreprenører som ønsker å gjøre endringer vil møte og må overvinne motstand. Entreprenørene må også ha en spesiell vilje til å bryte med det automatiserte og rutinemessige. Funnene i denne oppgaven tyder på at dette er tilfelle for suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat.

Entreprenørene kjennetegnes videre av koherens innen produktutvelgelse. Tilgang til råvarer, og forventet og faktisk lønnsomhet går igjen som fellesnevner. I tillegg er entreprenørenes

skepsis til ekstern konsulenthjelp en utbredt og samstemt oppfatning. Denne studien hinter derfor om at suksessfulle entreprenører kjennetegnes av stor tro på egen kompetanse innen produktinnovasjon. Koherens finner jeg også innen entreprenørenes syn på viktigheten av produkt differensiering. Stort fokus på konsistent og kjent merkevare, og helhetlig design anses som viktig.

Funnene i denne oppgaven tyder videre på at suksessfulle entreprenører kjennetegnes av å ha et samstemt syn på viktigheten og nødvendigheten av mange og varierte markedskanaler. Evnen og viljen til å tenke nytt og kreativt om markedskanaler må være stor. Felles for entreprenørene er at de benytter tradisjonell markedsføring i svært liten grad. Isteden utnytter de digitale markedsføringskanaler som er langt mindre kostnadskrevenne, i tillegg til at entreprenørene fysisk er til stede på ulike messer og arrangement.

Denne studien tyder på at suksessfulle entreprenører generelt lar seg påvirke av kundesegmentet gjennom tilbakemeldinger og ønsker i svært begrenset grad. Enn så lenge kortreist mat som produkt er i vekstfasen kan entreprenørene tillate seg å fortsette denne praksisen. Trolig må praksisen endres når flere tilbydere entrer arenaen og konkurransen eventuelt skulle hardne til. For entreprenørene kjennetegnes av å være koherent i sin oppfatning om at reell konkurranse fortsatt ikke eksisterer. Oppgaven hinter derfor om at suksessfulle entreprenører trolig har klart å etablere langvarige konkurransefortrinn for sine foretak i henhold til Wickhams teori om det strategiske vindu.

Funnene i oppgaven tilsier videre at entreprenørene er svært koherent ved at ingen har opplevd omkringliggende faktorer som hemmende etter at foretaket ble etablert. Suksessfulle entreprenører har innfunnet seg med situasjonen og forholder seg til bestemmelser og regelverk uten å bruke energi og krefter på å motarbeide disse. Alt tyder derfor på at entreprenørene er i besittelse av det Schumpeter kaller spesielle egenskaper som entreprenører må inneha, som å overvinne politiske og juridiske hinder.

Entreprenørene er også koherent i sitt syn på og utnyttelse av rammefaktorer som fremmer entreprenørskapet. Samtlige har fått god hjelp og støtte fra Innovasjon Norge, i tillegg til flere andre institusjoner som ulike støttegrupper og organisasjoner, lokalt landbrukskontor, egen kommune etc.

5.2 Områder med divergens

Suksessfulle entreprenører kjennetegnes av divergens i sitt syn på behovet og nytten av en skreven og oppdatert forretningsstrategi. De fleste entreprenørene utarbeidet en slik strategi i forbindelse med oppstart, men bare halvparten av entreprenørene virker å ha et kontinuerlig

fokus på dette arbeidet. Ifølge Wickhams teori om det strategiske vindu kan funnene tyde på at entreprenørene ikke tillegger dette arbeidet nok vekt. Funnene i oppgaven tyder også på at entreprenørene kjennetegnes av stor divergens i forhold til mål og ambisjoner med fremtiden. Mens omtrent halvparten ønsker ekspansjon og videre vekst, virker den andre halvparten å være fornøyd med tingenes tilstand slik de allerede er.

Funnene i oppgaven hintet videre om at suksessfulle entreprenører kjennetegnes av ulikt syn på hvordan produktene bør prises. Mens halvparten baserer prising på en antagelse om kundens betalingsvillighet, benytter de andre en matematisk kalkyle. Det er også divergens å spore i forhold til om produktene bør prises lavt, høyt eller midt på treet, uavhengig om en antagelse eller kalkyle benyttes. Porters teori om konkurransekrefter støtter de entreprenørene som velger en forholdsvis høy pris på sine produkter.

Studien tyder på at suksessfulle entreprenører kjennetegnes av å ha et heller ulikt syn på det faktiske behovet for kunderelasjon. Halvparten har en strategi som inkluderer mye kontakt med kunden, mens de øvrige praktiserer noe kundekontakt. Halvparten mener også at kontakten er av avgjørende betydning, mens de øvrige vurderer det som ikke så viktig. I henhold til Kotlers teori om de 4 P-ene og 4 C-ene undervurderer derfor halvparten av entreprenørene kundenes behov for kommunikasjon. Noe av det samme ser vi i entreprenørenes divergens i sitt syn på i hvor stor grad kunden skal hensynstas ved produktinnovasjon, markedsføring etc. Like mange entreprenører tenker på kunden i stor grad som de som ikke tenker på kunden i det hele tatt.

Funnene i oppgaven hintet videre om at suksessfulle entreprenørers syn på behovet for samarbeid med andre entreprenører i stor grad er preget av divergens. Hele spektret fra svært lite samarbeid til svært mye er praktisert. Halvparten mener sågar at samarbeid er avgjørende for entreprenørskapet. Dette må likevel sees i sammenheng med de faktiske mulighetene for samarbeid gitt foretakets lokalisering i forhold til andre foretak.

Opgaven tyder i sum på at det er forholdsvis stor divergens mellom suksessfulle entreprenører selv innen en relativt smal næring. Bare innen faktorene *markedskanaler* og *rammefaktorer* er det ikke nevneverdig divergens å spore i det hele tatt. Noe av årsaken kan trolig tillegges det faktum at selv suksessfulle entreprenørers mål og ambisjoner med foretakene er såpass ulike. Når det likevel er mulig å drive et foretak suksessfullt med såpass ulik praksis innen flere vesentlige områder kan det gi hint om at marginene i næringen er forholdsvis god. Med økt konkurranse og en eventuell økonomisk konjunkturedgang i samfunnet, vil det trolig bli behov for økt fokus og kompetanse på områder som

forretningsstrategi, kunderelasjon og produktprising. Hensikten med dette vil være å opprettholde en nødvendig avanse selv om marginene skulle bli mer knappe.

5.3 Selvbestemmelse og kontroll

I tillegg til at suksessfulle entreprenører kjennetegnes av klart definerte områder med både koherens og divergens, har de det til felles at troen på egen strategi og handlingsmåte gjennomgående er svært stor hos den enkelte entreprenør. Denne troen blir trolig ytterligere forsterket ved at konkurranse oppleves som å ikke være tilstede og at produktene blir solgt uten nevneverdige utfordringer. Gjennom å løfte analysen opp et nivå fra ren dataanalyse er det i denne sammenhengen to begrep som utmerker seg for suksessfulle entreprenører, nemlig *selvbestemmelse* og *kontroll*.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det vært svært interessant å være vitne til entreprenørenes tro på seg selv og sin egen kompetanse for i neste omgang selv å treffe nødvendige strategivalg. Dette er på ingen måte ment som kritikk av entreprenørene.

«Det er det som er så deilig, at det er vi som bestemmer alt egentlig. Men det har jo litt med råvaretilgang og produksjonsmetoder og slike ting.» (Informant C, 2015)

Funnene i oppgaven kan tyde på at selvstendighet og troen på egne kvalifikasjoner, egen strategi og den generelle troen på «selvet» er gjennomgående svært sterk blant suksessfulle entreprenører. Ønsket om og behovet for selvbestemmelse anser jeg derfor som stort.

Edward L. Deci og Richard M. Ryan presenterte i 1985 Self-Determination Theory (SDT), eller selvbestemmelsesteori, som er relevant i denne sammenhengen. Teorien er en empirisk basert metateori om indre og ytre kilder til motivasjon, og representerer et bredt rammeverk for studiet av menneskelig motivasjon og personlighet. Sentralt i teorien er de tre iboende psykologiske behovene; selvstendighet, kompetanse/ mestring og tilhørighet (Deci & Ryan, u.å.). Hvis de grunnleggende psykologiske behovene ikke blir tilfredsstilt vil det føre til redusert velvære og motivasjon. Forståelse for kilden til motivasjon er viktig for å fremme engasjement og utholdenhet i aktiviteter. Entreprenøriell virksomhet krever engasjement og utholdenhet i stor skala og Self-Determination Theory er med på å forklare viktigheten av at entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat får tilfredsstilt sine psykologiske behov for selvbestemmelse gjennom driften av sine foretak.

I neste omgang mener jeg at funnene også handler om et iboende ønske om kontroll. Kontroll er i og for seg noe beslektet med selvbestemmelse men vil i større grad omfatte omgivelsene. Med kontroll menes i denne sammenhengen at entreprenøren har legitimitet og mulighet til å påvirke. Det handler om å ha kontroll over produktet, kontroll med brukeren, kontroll med

prosessen fra råvare til ferdig produkt, og kontroll med hvordan de fremstår som yrkesutøvere. Suksessfulle entreprenører ønsker sånn sett nærhet til prosessen, både fysisk og mentalt. Langt på vei vil jeg derfor si at vi finner tydelige paralleller til den type kontroll som jeg innledningsvis beskrev at butikkjedene forsøker å skaffe seg gjennom å erobre en så stor del av verdikjeden som mulig. Fellesnevner for suksessfulle entreprenører er utøvelsen av et yrke som gir anerkjennelse og selvfølelse der de har kontroll av det bildet som bygges av dem som yrkesutøvere. Derfor kan vi kanskje si at ulikhetene mellom entreprenører som Rema 1000s Odd Reitan og suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat ikke er så stor som antydnet tidligere i oppgaven likevel.

5.4 Generalisering

Et sentralt spørsmål blir om funnene i denne oppgaven også kan gjelde for lignende entreprenørskap i andre deler av landet enn der datainnsamlingen fant sted. Ved å benytte forskningsmodellen til å analysere dette spørsmålet vil jeg i stor grad si at faktorene *entreprenøren*, *produkt* og *omkringliggende rammefaktor* er tilnærmet lik i hele landet. Menneskene er i stor grad like, og det samme er tilskuddsordninger, politisk tilrettelegging osv. Produktvalg kan også foregå tilnærmet uavhengig av geografisk beliggenhet så sant råvarebehovet ikke er helt spesielt.

Jeg vil imidlertid hevde at vi finner større forskjell i faktorene *markedskanaler*, *kunden* og *konkurransen/ samarbeid*. Midt-Norge er en landsdel der kortreist mat som produkt har blitt akseptert, populært og svært utbredt over lang tid. Mulighetene for samarbeid entreprenørene imellom er generelt gode, samtidig som tettheten fortsatt er så lav at det ikke oppleves konkurranse i nevneverdig grad. Kundesegmentet har også over tid blitt modnet til et punkt der kortreist mat som produkt har blitt akseptert og ønsket i store deler av befolkningen. Markedskanalene har samtidig blitt påvirket og bearbeidet over tid til å bli både mange og varierte.

På grunn av at halvparten av faktorene i forskningsmodellen er spesifikk for hver enkelt landsdel er min konklusjon at funnene i oppgaven ikke uten videre kan generaliseres til å gjelde andre deler av landet enn der datainnsamlingen fant sted.

6 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Gjennom arbeidet med oppgaven har det utkrystallisert seg flere områder som kan være interessant for videre forskning. Mine forslag til videre forskning vil kunne være med på å øke kunnskapen om nisjeproduksjon og gjøre entreprenørene bedre i stand til å forberede seg til og tilpasse seg fremtiden.

6.1 Selvbestemmelse og kontroll som fellesnevner for suksessfulle entreprenører

Resultatene i oppgaven kan tyde på at *selvbestemmelse* og *kontroll* er nye gyldige begrep som fellesnevner for suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat. Dette omfatter områder som kontroll med produktet, kontroll med markedskanaler, kontroll med brukeren av produktet, kontroll med organisasjonen etc., som kort kan oppsummeres som kontroll over egen hverdag. For å gi svar på om begrepene faktisk står så sentralt som antydning ville det vært interessant med videre forskning i den hensikt å teste ut denne hypotesen. Forslag til problemstilling er: Er *selvbestemmelse* og *kontroll* nye gyldige begrep som fellesnevner for suksessfulle entreprenører innen småskalaproduksjon av kortreist mat?

6.2 Konjunktursvingningers påvirkning på nisjeproduksjon

Nisjeprodukt blir av mange sett på som luksus som på grunn av vår økonomiske velstand har fått sitt eksistensgrunnlag. At noen velger å betale mer enn nødvendig for et så grunnleggende produkt som mat kan være et resultat av overflod. Flere av informantene i oppgaven kommenterte at de opplevde et noe tyngre marked under og etter finanskrisen i 2008. Det vil derfor måtte være interessant å se næringen fra et samfunnsøkonomisk makro-perspektiv og forsøke å finne ut hvordan økonomiske oppturer og nedturer i samfunnet påvirker nisjeproduksjon. Forslag til problemstilling er: Hvordan påvirker økonomiske konjunktursvingninger lønnsomhetsgraden i nisjeproduksjon?

6.3 Markedets metningspunkt for nisjeproduksjon

Tilnærmet alle informantene i oppgaven kommenterte at de ikke opplevde konkurranse i næringen og noen mente sågar at markedet virket å være umettelig. Denne siste påstanden er trolig ikke riktig. Dersom produksjonen øker vil næringen før eller siden oppleve at markedets metningspunkt nås. Det er dette Kotler kaller *stabilt forfall* i sin teori om produktets livssyklus. Det vil derfor måtte være interessant å undersøke hvilket nivå dette metningspunktet faktisk forventes å inntreffe på. Forslag til problemstilling er: På hvilket nivå nås markedets metningspunkt for nisjeproduksjon?

LITTERATURLISTE

Borch, J. B., Kvam, G. T. & Stræte, E. P. (2005) *Matgründeren – om å utvikle småskala og spesialiserte matbedrifter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving. 5. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (u.å.) *Self-Determination Theory – An approach to human motivation & personality*. Hentet 9. november 2015 fra

<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jenset, R., Lockert, A. & Kaspersen, K. (2014) *En studie av entreprenørskap*. Nedlastet 24. august 2015 fra [http://bibsys-](http://bibsys-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/search.do?vid=UBIN)

[primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/search.do?vid=UBIN](http://bibsys-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/search.do?vid=UBIN)

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998) *Psykologi i organisasjon og ledelse. 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004) Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, Oct 2004, 1-9.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: De nye vinnerstrategiene*. Oslo: N.W. Damm & Søn.

Kotler, P. (2000) *Kotler om markedsføring. Hvordan du skaper, vinner og dominerer markedet*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.

Kotler, P & Keller, K.L. (2012) *Marketing management. 14. edition*. Essex: Pearson Education.

Kvam, G. T. & Storstad, O. (2015) *Lokal mat – en politikkdrevet suksesshistorie*. Adresseavisen 2015, 08 19.

Matkjedeutvalget (2011) *Norges offentlige utredninger (NOU) 2011:4 Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.

Porter, M. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Jan 2008, 78-93.

Regjeringen (1999) *St.meld. nr. 19 (1999-2000) Om norsk landbruk og matproduksjon*. Nedlastet 24. august 2015 fra <http://www.regjeringen.no>

Regjeringen (2011) *St.meld. nr 9 (2011-2012) Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords*. Nedlastet 24. august 2015 fra <http://www.regjeringen.no>

Rogers, E. M. (1995) *Diffusion of innovations. Fourth edition*. New York: The Free Press.

Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*. New Brunswick: Transaction Books.

Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003) *Entrepreneurial motivation*. *Human Resource Management Review*, 13 (2003), 257-279.

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

Wickham, P. A. (2006) *Strategic entrepreneurship, 4. utg*. Harlow: FT Prentice Hall.

Zigler, C. O. & Paulsen, B. S. (2012) *Markedsføringsledelse. Kort og godt*. Oslo: Universitetsforlaget.

VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE

Jeg skal skrive en masteroppgave om entreprenørskap og har valgt å skrive om småskalaproduksjon av såkalt kortreist mat. Mer konkret er min intensjon å avdekke viktige suksessfaktorer for småskalaprodusenter av kortreist mat i Midt-Norge. Og dette ønsker jeg å gjøre ved å intervju et antall produsenter i både Nord- og Sør-Trøndelag. Suksess kan tolkes, oppfattes og være så mangt, men i dette arbeidet representerer ditt foretak en suksess innen entreprenørskap og produksjon av kortreist mat.

Du har sagt deg villig til å være informant, noe jeg er særdeles takknemlig for. Nedenfor ser du spørsmålene jeg ønsker å stille i intervjuet. Det kan også tenkes at det blir noen få oppfølgingsspørsmål underveis dersom det er relevant for oppgaven. For at jeg skal ha tilgang til mest mulig av informasjonen i ettertid vil det bli gjort opptak av samtalen. Du står fritt til ikke å svare på spørsmål du ikke skulle ønske å besvare, og dersom noen spørsmål er uklare er det bare å spørre underveis. Dine svar vil bli behandlet anonymt. Når oppgaven er ferdig vil du få tilsendt en kopi.

Informasjon om bedriften

0.1 Bedriftens navn:

0.2 Oppstart årstall:

0.3 Antall ansatte (fulltid/ deltid):

0.4 Ca omsetning per år:

Entreprenøren:

1.1 Hva var motivasjonsfaktorene for å starte opp med produksjon av kortreist mat?

1.2 Har motivasjonsfaktorene for å fortsette driften endret seg underveis?

1.3 Hadde dere utarbeidet en forretningsmodell eller forretningsstrategi før oppstart, eventuelt blitt til underveis?

1.4 Hva betyr *suksess* og *suksessfull drift* for dere?

1.5 Har dere valgt en organisering for å være en mest mulig lønnsom bedrift, eller er det andre hensyn som er tatt?

1.6 Hvilke mål og ambisjoner har dere med fremtidig drift?

Produkt:

2.1 Hvordan foregår prosessen med å velge ut hvilke nye produkter som skal produseres (innovasjon), og hvilke som eventuelt skal utfases?

2.2 Benytter dere produktdifferensiering aktivt?

2.3 Hva er det viktigste grunnlaget for prising av produktene?

2.4 Hvor viktig er det å ha et etablert og kjent navn eller merkevare?

Markedskanaler:

3.1 Hvordan tenker dere rundt markedstilgang og markedskanaler?

3.2 Hvor blir produktene deres solgt og er noen av kanalene bedre enn andre?

3.3 Hvordan markedsfører dere produktene?

Kunden:

4.1 I hvor stor grad har dere kontakt med kundene og hvor viktig er i så fall denne kontakten?

4.2 Tenker dere på hvem kundene er ved innovasjon, produktvalg, markedsføring etc?

4.3 Hender det at dere endrer produkt/ strategi/ markedsføring/ drift etc på bakgrunn av tilbakemelding fra kunder?

Konkurransen og samarbeid:

5.1 Opplever dere konkurranse med andre produsenter, og i så fall på hvilke områder?

5.2 Opplever konkurranse som negativt eller positivt?

5.3 Samarbeider dere med andre produsenter, og i så fall på hvilke områder eller måter?

5.4 I hvor stor grad er samarbeid med andre viktig?

Rammefaktorer:

6.1 Er det omkringliggende rammefaktorer som hemmer entreprenørskapet i bedriften (eks forskrifter, bestemmelser, krav om rapportering, krav fra myndighetene etc)?

6.2 Er det omkringliggende rammefaktorer som fremmer entreprenørskapet (eks etableringstilskudd, støtteordninger, tilgang til fagkunnskap etc)?