



Bygdeforskning

Gunn-Turid Kvam og Trine Magnus

Vekststrategier for lokale matbedrifter



Rapport 9/2012

ISSN 1503-2035



Rapport 9/2012

Utgivelsesår: 2012

Antall sider: 79

ISSN 1503-2035

Tittel: Vekststrategier for lokale matbedrifter
Forfatter: Gunn-Turid Kvam og Trine Magnus
Utgiver: Norsk senter for bygdeforskning
Utgiversted: Trondheim
Prosjekt: Vekststrategier for lokale matbedrifter
Prosjekt nummer: 6223.00
Oppdragsgiver: Norges forskningsråd
Oppdragsgivers ref.: 185034/I10

Kort sammendrag

Rapporten, som baserer seg på en spørreundersøkelse av lokale matprodusenter i Norge og casestudier av bedrifter og produsentnettverk, viser at mange lokale matbedrifter ønsker å vokse. Det er imidlertid fortsatt mange barrierer for vekst, der finansiering, det å få tak i kompetent arbeidskraft og gode distribusjonsløsninger oppfattes som de største. Ved vekst til fjernere markeder blir det viktig å strukturere produktutviklingsarbeidet mot kvaliteter som gir merpris i markedet og som ikke er lett å kopiere. Distribusjons og salgsoppfølging må støtte opp under produktets særpreg slik at dette kommuniseres til kunder. Det å finne gode løsninger på distribusjonsiden og salgsoppfølging oppfattes fortsatt som en utfordring for mange bedrifter. Bedriftene har behov for støtte på en rekke områder ved vekst, og bedriftene mener at Innovasjon Norge og Mattilsynet er de viktigste aktørene i støtteapparatet i en slik prosess. Selv om lokal matproduksjon har vokst jevnt i Norge siden oppstarten på slutten av 1990-tallet, er det fortsatt mange konsumenter som ikke har kjennskap til tilbudet. Derfor er det fortsatt en betydelig jobb som må gjøres både på produsent- og markedssiden for å nå målet fra myndighetene om at 20 prosent av salg fra dagligvarebutikker i 2020 skal være spesialmat.

Stikkord

Lokal mat, vekstambisjoner, vekststrategier, produsentnettverk, støtteapparat.

Trykk: Fagtrykk Trondheim AS

Forsidebilde: Gunn-Turid Kvam

Forord

I denne rapporten presenteres de viktigste resultatene fra forskningsprosjektet «Vekststrategier for lokale matbedrifter» som ble gjennomført ved Bygdeforskning i perioden 2008 til 2011. Prosjektet har hatt hovedfinansiering fra Norges forskningsråd og Fondet for forskningsavgift på landbruksprodukter, men har også mottatt finansiering fra Tine, Oi Trøndersk mat og drikke, og Fylkesmannens landbruksavdeling i Nord- og Sør-Trøndelag samt Oppland.

Rapporten viser resultater fra en spørreundersøkelse av lokale matprodusenter i Norge, samt casestudier av fem lokale matbedrifter og flere matnettverk. Hensikten med rapporten er først og fremst å gjøre resultatene tilgjengelig for andre som arbeider innen dette feltet, både forskere, støtteapparatet og interesserte brukere.

I tillegg til prosjektleder Gunn-Turid Kvam har Trine Magnus og Egil Petter Stræte deltatt på prosjektet gjennom hele prosjektperioden. Anne Haukenes, da Bygdeforskning, hadde hovedansvar for å gjennomføre surveyen i 2008, mens Hilde Bjørkhaug også har bidratt med publisering på prosjektet.

Vi vil takke spesielt de bedriftene som har støttet opp om prosjektet gjennom å bidra med enten svar på utsendt spørreskjema eller gjennom å bli intervjuet av oss forskere. Videre vil vi også takke referansegruppa for prosjektet som har deltatt på en meget konstruktiv måte gjennom prosjektperioden med innspill, kommentarer og gode diskusjoner. Referansegruppa har bestått av: Kari Kolle, FMLA Nord-Trøndelag, Liv Gystad, FMLA Sør-Trøndelag, Ivar Lorentzen, FMLA Oppland, Jon-Ivar Holmslet, Oi Trøndersk Mat og Drikke, Marit Skjelstad, Tine, Gjermund Stormoen, Debio, Frode Kristensen, Matmerk, Elin Hjortland og Einar Alme, Innovasjon Norge.

Trondheim, 22. november 2012
Gunn-Turid Kvam

Sammendrag

Målet for prosjektet *Vekststrategier for lokale matbedrifter* har vært å bidra med kunnskap til økt verdiskaping av lokale og regionale matsatsinger i Norge.

I prosjektet har vi arbeidet med følgende problemstillinger:

1. Hvilke ambisjoner har regionale matprodusenter i forhold til vekst og hvilke utfordringer er knyttet til vekst?
2. Hvilke krav oppstår i sammenheng med vekst og produksjon av større volum til et videre markedssegment med hensyn til produksjon, produktutvikling, markedsføring, distribusjon og salg?
3. Hva kreves av nettverk, samarbeid, organisering, kunnskaps- og læringsprosesser ved ekspansjon?
4. Hvordan kan produsentene bevare sitt særpreg og ulike kvaliteter ved produktene ved en ekspansjon?
5. Hvordan kan det støtteapparatet bidra til utvikling og vekst blant lokale matbedrifter og dermed til lokal og regional verdiskaping?

Bakgrunnen for prosjektet var at et stort antall lokale matbedrifter har blitt etablert i Norge de siste 10-15 årene, der myndighetenes mål med satsingen har vært blant annet økt verdiskaping i distriktene. Inntrykket fra forskning på lokale matbedrifter viste imidlertid at de fleste bedrifter var små og økonomien dårlig. Vi etablerte derfor dette prosjektet for å få mer kunnskap om status med hensyn til vekst og vekstambisjoner og produsenters utfordringer knyttet til dette. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot alle lokale matprodusenter i Norge og det ble gjennomført sju dybdestudier av lokale matbedrifter og produsentsamarbeid.

Når det gjelder den første problemstillingen viser resultatene fra spørreundersøkelsen at halvparten av bedriftene er inne i en vekstprosess og at 32 prosent har ambisjoner om å vokse. Med vekst har vi her tatt utgangspunkt i økning i omsetning. Dette innebærer at 82 prosent er i vekst eller ønsker vekst i omsetningen de neste 3-5 årene. Bedriftene opplever finansiering som den største barrieren ved vekst. Det viser seg å være en stor utfordring å skaffe finansiering både til utbygging og andre fysiske investeringer, men også til den etterfølgende driftsfasen. Bedriftene oppfatter tilgangen på kompetent arbeidskraft som den nest største barrieren for vekst og det å finne gode distribusjonsløsninger på tredjeplass.

Resultatene viser at det er knyttet mange utfordringer til produksjon, produktutvikling, markedsføring, distribusjon og salg i vekstfaser jfr. problemstilling nummer 2. Når det gjelder produksjonen ser vi at det er svært viktig å effektivisere for å få ned kostnader per produsert enhet ved en utvidelse av markedet, spesielt til et nasjonalt dagligvaremarked. Videre ser vi at der produksjonsprosessen er viktig for særpreg

til produktet, må dette særpreget ivaretas ved en vekst. En særpreget smak er gjerne knyttet til mathåndverk, og er med og sikre merpris på produktet.

Når det gjelder produktstrategier ved vekst satser et flertall av bedriftene på å øke produksjonen av eksisterende produkter. Videre er det en viktig strategi for mange å utvikle nye produkter og styrke kvaliteter ved dagens produkter. De bedriftene vi har studert mer inngående driver kontinuerlig med produktutvikling for å kunne tilby et mer variert produktspekter, og for noen bedrifter er det viktig også for å utnytte hele råvaren.

De fleste bedriftene selger produkter til det lokale og regionale markedet og ønsker å fortsette med det også ved vekst. De 34 prosentene som ønsker å ekspandere fra et lokalt til et regionalt marked, vil først og fremst satse på salg til institusjonsmarkedet, dagligvare og reiseliv. Av de 21 prosentene som ønsker å ekspandere fra et regionalt til et nasjonalt marked, ønsker flest å satse på dagligvare, videre HoReCa (Hotel, Restaurant og Catering) og delikatessebutikker. Ved salg til et fjernere marked, og spesielt til dagligvaremarkedet nasjonalt, blir markedsføring og salg svært viktige aktiviteter. Det kreves aktiv og målbevisst jobbing mot både butikkenes ferskvareansatte og kundene for å kommunisere at produktet har kvaliteter som er verdt prisen. Videre ser vi av dybdestudien at flere oppfatter bruk av Matmerks Spesialitetsmerke som nyttig, spesielt gjennom den markedsføring og oppfølging som følger med merkebruken.

Distribusjon har vært en utfordring for lokale matprodusenter siden etableringen av slike produsenter tidlig på 2000-tallet. Mange distribuerer varene selv, men ved vekst vil dette være en lite rasjonell og kostbar løsning for de fleste. Vi ser en fremvekst av produsentsamarbeid på distribusjonssiden, men også økt tilbud fra profesjonelle aktører som tilbyr denne funksjonen. Det er imidlertid fortsatt mange bedrifter som ikke er fornøyd med tilbudet på distribusjonssiden.

Vekst vil medføre behov for økt samarbeid og nettverksbygging for bedriftene. Vi har sett nærmere på flere regionale og ett nasjonalt produsentsamarbeid. Av regionale samarbeid vi har studert, har Rørosmat og Den Gyldne Omvei vært etablert lengst, og også kommet lengst i utvikling av økonomisk bærekraftige nettverk. På nasjonalt nivå studerte vi det landsomfattende salgs- og distribusjonssamarbeidet, Lokalmat BA. Resultater viser at de har vært svært krevende å etablere og også å få til å fungere. Det kreves ildsjeler og folk med stor arbeidskapasitet og gode lederegenskaper for å etablere, utvikle og drifte slike nettverk. Mens Rørosmat og Den Gyldne Omvei har lyktes godt med sine produsentsamarbeid, har Lokalmat BA store utfordringer i å få en organisasjon oppe og stå.

Den fjerde problemstillingen går på å foreslå strategier for å vedlikeholde konkurransefordeler i produksjonen og i produktene ved vekst. I våre undersøkelser er særpreg ved produktene gjerne knyttet til en tradisjonell fremstillingsprosess. Vi fant også at anvendbarhet av produktet kan bety mye for merpris, men at særpreg må ligge i bunnen for at produktet skal være konkurransedyktig på sikt. Å utvikle kvaliteter ved

produktene som gir dem særpreget, men som ikke er lett å kopiere, ser ut til å være en viktig konkurransestrategi. utfordringen for bedriftene er å finne ut hvilke kvaliteter kundene er villige til å betale merpris for. I dag skjer det mye prøving-og-feiling for å finne ut av dette, spesielt for produsentene som selger til dagligvaremarkedet. Å ha en bevisst strategi for både produkt og markedssatsing og å vite hvilken pris en kan ta i hvilket marked er utfordrende for produsentene. En kan ta en annen pris for produktet ved salg over disk på Bondens marked enn man for eksempel kan ta for produktet i en selvbetjent kjøttdisk i en dagligvareforretning. Det er derfor en viktig strategi for produsenter å strukturere produktutviklingsarbeidet mot kvaliteter ved produktene som gir merpris i det markedet de retter seg mot og å identifisere særpreget ved produktene og skjerme og bevare dette ved vekst.

I problemstilling nummer fem foreslår vi områder der støtteapparatet kan bidra for å sikre vekstbedrifters utvikling. Bedriftene har gjerne behov for støtte i forbindelse med finansiering av vekst, i forbindelse med økonomistyring og organisasjonsutvikling. Videre ser vi behovet for støtte også på utforming av produkt- og markedsstrategier, på distribusjons-, markedsføring- og salgssiden. I og med at dette i mange tilfeller er bedrifter som er inne i svært konkurranseutsatte nisjemarkeder, kreves det at bedriftene har svært god kunnskap om eget produkt, men samtidig også inngående kunnskap om det markedssegmentet de retter seg mot. Det er viktig at støtteapparatet fortsetter å sette søkelyset på utvikling av markedet for lokal mat og at satsingene i enda større grad enn i dag blir satt inn i et regionalt perspektiv. På denne måten kan man få mer helhetlige satsinger og utnytte potensiale som ligger regionalt.

Vi tror ikke at LMDs målsetning om at 20 prosent av matvareomsetningen i dagligvarehandelen innen 2020 vil være spesialmat nås. Det eksisterer ulike barrierer for vekst og mange bedrifter ønsker ikke å bli spesielt store. Selv om markedet for lokal mat er i vekst, tar tid å gjøre tilbudet kjent for forbrukerne. Derfor er det viktig at myndighetene fortsetter å støtte aktiviteter som gjør lokale matspesialiteter kjent. Produsentene må få bedre kunnskap om markedsmuligheter og det er viktig å fokusere på deres muligheter til å utvikle og utnytte de regionale markedene. Det vil være kun et fåtall produsenter som når de nasjonale dagligvarekjedene med sine produkter.

English summary

The overall objective of this project was to contribute to *increased value added* in local and regional food enterprises through obtaining new knowledge about the conditions for expansion and about how the firms could solve the challenges they face in different phases of expansion. The background for the project was the ambitious goals set by the Norwegian government for local food production and its contribution to rural development. The situation was that the firms were small, with few employees and low turnover, and thus did not contribute much to rural development.

The following research questions were developed (RQ):

- RQ 1: What ambitions for growth do local food producers have and what challenges are associated with growth?
- RQ 2: What requirements arise in connection with growth and production of greater volume for a larger market segment with regard to the production itself, product development, marketing, distribution and sale?
- RQ 3: What is required of networking/cooperation, organization, knowledge and learning processes to enable enterprises to fulfil the requirements? Here, cooperation and organization will be both vertical along the value chain and horizontal between enterprises.
- RQ 4: How can producers maintain and/or develop their qualitative competitive advantages when volume grows and the market is expanding?
- RQ 5: How can the support system develop strategies that are more effective for supporting local food enterprises with growth ambitions?

Both qualitative and quantitative research was undertaken to address the research questions. A survey was conducted including all local food firms in Norway with more than ten employees. In addition, seven case studies of growth firms and producer networks were conducted.

The survey showed that 82 per cent of the firms were in growth processes or wished to increase their turnover in the next 3-5 years. The firms wished to stay small and flexible, but to increase sales volume to achieve profitability. The producers experienced financing as the greatest barrier to growth, but access to competent labour and distribution was also experienced as a major barrier. Results from the cases studied showed challenges connected to production, product development, marketing, distribution and sales in a growth phase. The production process seemed to be important for developing a distinctive product that enables a premium price. Product strategies for growth included increasing the production of existing products, developing new products, strengthening the qualities of existing products and reducing the cost of production. Product development was important in all the firms, but they did not really know which qualities contributed to increased value in different niche markets.

Most of the firms studied sold their products in local and regional markets, and wanted to continue operating in these markets during growth. About 35 per cent of the firms wanted to expand from the local to the regional market, and to reach new customers in the institutional market, the grocery sector or tourism shops. About 20 per cent wanted to expand into the national market, focusing on the grocery sector, HoReCa and delicatessens. Sale to the grocery sector at the national level in particular demands an emphasis on sales and marketing to convince customers that the products have distinctive qualities worth a premium price. More than half of the producers distributed their products themselves, and an even larger proportion wanted to distribute their product themselves during a growth process. This might not be the most rational strategy, but firms may suffer from usable solutions in distribution.

The results showed that growth contributed to increased cooperation and networking among firms. Our findings indicated that start-up and operation were demanding in the regional and the national networks we studied. Good management and public financing are needed. While the regional sale and distribution network we studied has succeeded, the national one is not functioning yet.

In our case studies, the distinctiveness of the product is connected to a traditional production process. It seems to be important to develop a distinctive product, which is not easy to copy. A big challenge for the firms is to find what qualities consumers emphasize and are willing to pay a premium for. Firms use a great deal of time and money in trial-and-error processes to test different qualities. Our results show that a wide range of uses for the product may increase sales, but that distinctiveness is necessary for long-term competitiveness.

To increase turnover when they expand into new markets, local food firms need support in many areas, including financing, organizing and financial management. They also need support in developing product and market strategies, in finding convenient distribution solutions, and in marketing and sales. In particular, the group of firms focusing on the national grocery sector face a competitive market. They need highly competent supporters and partners to ensure a competitive strategy. It is important that the support systems continue their efforts in developing the market for local food and that their commitment is even more focused on the regional perspective to realize the potential for regional sales.

An objective of Norway's Ministry of Agriculture and Food is that 20 per cent of sales to the grocery sector will consist of local food by 2020. It is difficult to believe that this goal will be achieved. There are too many barriers to growth and many firms do not want to grow big. At the same time, the market for local food is still small in Norway, and it takes time to develop strong awareness of the product offering among large groups of consumers. For this reason, it is important for the support system to continue its efforts to make local food better known and to focus as much on realizing the potential in regional markets as on enabling firms to reach the national grocery sector with their products.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
English summary	9
Innhold	11
Tabelliste	12
Figurliste.....	12
1. Innledning.....	13
2. Om datainnsamlingen	14
2.1 Survey	14
2.2 Casestudier.....	15
3. Bakgrunn for utvikling av lokal mat	17
4. Vekstambisjoner, strategier og barrierer knyttet til vekst	21
4.1 Vekstambisjoner	21
4.2 Strategier for vekst	23
4.3 Barrierer knyttet til vekst	29
4.4 Behov for rådgivning	30
4.5 Oppsummering	31
5. Hvilke utfordringer stilles bedriftene ovenfor ved vekst?	33
5.1 Produksjonen.....	35
5.2 Produkt og produktutvikling	36
5.3 Markedsføring og salg	39
5.4 Distribusjon.....	40
5.5 Finansiering	41
5.6 Organisering.....	41
6. Samarbeid og nettverk ved ekspansjon	43
6.1 Vekst og utvidelse av nettverk.....	43
6.2 Etablering og utvikling av regionale matnettverk	44
6.3 Lokalmat BA – et nasjonalt matnettverk.....	47
6.4 Oppsummering	52

7. Behov for støtte blant lokale matbedrifter med vekstambisjoner	55
8. Avslutning.....	57
Referanser	59
Vedlegg: Spørreskjema	63

Tabelliste

Tabell 1. Virksomhetens vekstambisjoner de neste 3–5 årene (I omsetning). Prosent.	22
Tabell 2. Markedsstrategier for å oppnå vekst. Prosent.	23
Tabell 3. Vektlegging av ulike faktorer i markedsføring av produkter. Prosent.	24
Tabell 4. Produkt- og produksjonsstrategier for å oppnå vekst. Prosent.	25
Tabell 5. Markedsførings- salgsstrategi for å oppnå vekst. Prosent.	26
Tabell 6. Distribusjonsstrategier for å oppnå vekst. Prosent.	27
Tabell 7. Samarbeid for å oppnå vekst. Prosent.	28
Tabell 8. Organisasjonstiltak for å oppnå vekst. Prosent.	28
Tabell 9. Barrierer knyttet til vekst. Prosent.	29
Tabell 10: Oppsummering av casene (årsverk og omsetningstall fra 2008) (Kvam og Magnus 2011)	33

Figurliste

Figur 1: To-dimensjonell model for mulige strategier i lokale matbedrifter (Storper 1997).	19
--	----

1. Innledning

Våren 2008 startet Norsk senter for bygdeforskning prosjektet «Vekststrategier for lokal og regional mat». Prosjektet har hatt hovedfinansiering fra Norges forskningsråd og Fondet for forskningsavgift på landbruksprodukter, men har også mottatt finansiering fra Tine, Oi Trøndersk mat og drikke, og Fylkesmannens landbruksavdeling i Nord- og Sør-Trøndelag samt Oppland.

Motivasjonen for prosjektet har vært å bidra til økt verdiskaping i lokale og regionale matsatsinger. Hovedmålet med prosjektet var å få økt kunnskap om hvordan vekststrategier i bransjen kan styrkes. Slik kunnskap er nyttig for at mikrobedrifter skal kunne vokse til små- og mellomstore bedrifter, og for at mikro- og småbedrifter skal kunne samarbeide for å få større leveransekraft og mer slagkraftig markedsføring. Vi ønsket også å legge vekt på de utfordringer som bedriftene har når det gjelder å bevare sin egenart og konkurransefortrinn i faser med vekst.

Prosjektet har arbeidet med følgende fem problemstillinger:

- 1 Hvilke ambisjoner har regionale matprodusenter i forhold til vekst og hvilke utfordringer er knyttet til vekst?
- 2 Hvilke krav oppstår i sammenheng med vekst og produksjon av større volum til et videre markedssegment med hensyn til produksjon, produktutvikling, markedsføring, distribusjon og salg?
- 3 Hva kreves av nettverk, samarbeid, organisering, kunnskaps- og læringsprosesser ved ekspansjon?
- 4 Hvordan kan produsentene bevare sitt særpreg og ulike kvaliteter ved produktene ved en ekspansjon?
- 5 Hvordan kan støtteapparatet bidra til utvikling og vekst blant lokale matbedrifter og dermed til lokal og regional verdiskaping?

Flere av problemstillingene er mer eller mindre besvart allerede gjennom en rekke publiseringer knyttet til prosjektet. Der kapitler bygger på tidligere publikasjoner, blir det vist til disse innledningsvis i kapitlet.

Videre oppbygging av rapporten er som følger: I kapittel 2 gjør vi rede for metodiske valg både med hensyn til survey og casestudier. Kapittel 3 omhandler bakgrunn for utvikling av lokal mat. Rapporten blir så delt inn i fire resultatkapitler, der kapittel 4 ser på vekstambisjoner, strategier og barrierer knyttet til vekst. Kapittel 5 tar for seg *hvilke utfordringer bedriftene stilles overfor ved vekst mht. produksjon, produkt og produktutvikling, markedsføring og salg, distribusjon, finansiering og organisering*. I dette kapitlet inngår også resultater fra problemstilling 4, dvs. *hvordan kan produsentene bevare sitt særpreg og ulike kvaliteter ved produktene ved en ekspansjon?* Videre ser kapittel 6 på *samarbeid og nettverk ved ekspansjon*. I det siste resultatkapitlet, kapittel 7, ser vi på *behov for støtte blant lokale matbedrifter med vekstambisjoner*. Avslutningsvis i kapittel 8 blir noen forhold av betydning for videre utvikling av lokal mat kommentert.

2. Om datainnsamlingen

2.1 Survey

Det ble våren 2008 gjennomført en survey blant lokale matbedrifter i Norge. For å få økt verdiskapning i lokale matbedrifter og en større effekt av virksomhetene i distriktene, er det viktig med kunnskap om hvordan de små og mellomstore bedriftene selv vurderer ambisjoner, utfordringer, barrierer og strategier knytta til vekst. Det var med denne bakgrunnen vi innledningsvis i prosjektperioden ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse for å kartlegge og få oversikt over bedriftens ambisjoner og utfordringer knyttet til vekst. Disse dataene ville gi en indikasjon på «hvor skoen trykker» samtidig som de ville gi et godt grunnlag for utvikling av intervjuguide til nærmere dybdestudier av fem casebedrifter.

Målgruppen for undersøkelsen var norske små og mellomstore virksomheter som produserer og foredler lokal og regional mat etablert i 1990 eller seinere¹. Vi definerer små og mellomstore bedrifter som virksomheter med opp til ti ansatte. Med lokal og regional mat forstår vi her matprodukter som kan knyttes til et bestemt sted eller region basert på kvaliteter som kommuniseres til forbrukeren gjennom for eksempel merkeordninger, utforming eller historier. Disse kvalitetene kan være koplet til den geografiske opprinnelsen, historien eller til spesielle karakteristikker ved produktet.

Vi valgte å benytte programmet SurveyXact til gjennomføringen av selve undersøkelsen. Dette er et nettbasert verktøy der respondentene svarer via e-post. Vi var derfor avhengige av å få e-postadresser til bedriftene for å kunne gjennomføre undersøkelsen. Dette viste seg imidlertid å være et omfattende arbeid da det ikke fantes noen samlet oversikt over denne type virksomheter. Etter samkjøring av lister fra ulike aktører ble utvalget 871 virksomheter. Spørsmålene i spørreskjemaet er utarbeidet av Bygdeforskning. Matkontaktene til Fylkesmennene i Oppland, Sør- og Nord-Trøndelag, samt Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag har kommet med konstruktive innspill til skjemaet. Et godt samarbeid med disse var viktig for å få til en best mulig spørreundersøkelse.

Av de 871 e-postadressene som fikk tilsendt spørreskjema, fikk vi 32 e-poster i retur med melding om at de ikke lenger drev med matproduksjon eller at de ut fra kriteriene ikke tilhørte utvalget. Resultatet ble derfor en populasjon på 839 matbedrifter. Av disse var det 293 som besvarte skjemaet, dvs. at vi fikk en svarprosent på 35.

Vi hadde som nevnt vanskeligheter med å få total oversikt over populasjonen og ikke minst å skaffe e-post-adresser til de virksomhetene vi hadde oversikt over. Om vi har nådd alle virksomheter som lå innenfor våre kriterier for utvalg er derfor usikkert, og det er vanskelig å være sikker på i hvor stor grad vårt utvalg er dekkende for popula-

1 Det viser seg at i det endelige datamaterialet har vi 31 (10 % av utvalget) som er etablert før 1990.

sjonen. Et annet problem er selvseleksjon som oppstår når respondentene i utvalget er gitt valget om å avgi svar. Dersom vi har kommet i kontakt med målgruppen, er det helt og fullt opp til den enkelte aktør om han/hun velger å svare på spørreskjemaet. Dette er et forhold vi må ta i betraktning når vi analyserer resultatene. I materialet er det 476 som har valgt å *ikke* åpne spørreskjemaet. Surveyen var nettbasert, det vil si at spørreskjemaet kom sammen med en e-post, og man må benytte PC for å besvare undersøkelsen. Det er vanskelig å si noe spesifikt om hva som skiller de som faktisk deltar i slike undersøkelser fra de som ikke deltar. Om vårt utvalg på 871 virksomheter er representativt eller ikke for små- og mellomstore norske virksomheter som produserer lokal og regional mat er derfor vanskelig å si. Likevel mener vi surveyen gir oss et bilde av hvordan produsenter av matspesialiteter vurderer muligheter for vekst og spørsmål omkring dette. Den gir også et godt grunnlag for videre dybdestudier av utvalgte case for ytterligere innsikt og kunnskap om vekststrategier for lokale matspesialiteter. For en mer utfyllende beskrivelse av gjennomføring av surveyen viser vi til Frekvensrapporten fra 2008 (Magnus og Kvam 2008).

2.2 Casestudier

For gjennomføring av casestudier av bedrifter, valgte vi ut fem som enten var i eller har vært gjennom en vekstfase. Formålet var å få dypere innsikt og kunnskap om bedriftenes vekstambisjoner, vekststrategier, og utfordringer og behov for støtte i ulike faser. Vi ønsket å studere godt etablerte bedrifter som hadde lyktes i sin vekst for å få kunnskap om faktorer disse bedriftene har vektlagt. Samtidig var det også ønskelig å studere bedrifter som ikke hadde lyktes så godt og finne årsaker til dette. Det var viktig å studere ulike typer bedrifter med hensyn til produkter og bedrifter med en viss spredning geografisk. Dette resulterte i fem bedrifter der to drev med spekematproduksjon, én med fiskeforedling, én produserte mel, og den siste drev med foredling av grønnsaker. Bedriftene som ble valgt har god geografisk spredning fra Troms i nord til Vestfold i sør.

Virksomhets- og handlingsplaner ble studert der bedriftene hadde utarbeidet slike. Videre ble hver virksomhet besøkt en til to ganger der det ble gjennomført intervju med ledelsen. Intervjuet varte mellom en og en halv til to timer. Det ble også for noen bedrifter gjennomført samtaler med kontaktpersoner i nettverkene til bedriftene. Intervjuguide ble utarbeidet på forhånd. Intervjuene bar preg av en åpen samtale/dialog. Alle intervjuer ble tatt opp digitalt og skrevet ut i etterkant. I tillegg ble også to bedriftsnettverk studert der medlemmene samarbeider om felles distribusjon og salgsoppfølging på et henholdsvis regionalt og nasjonalt nivå. Her ble det gjennomført intervjuer med ledelsen og en rekke deltagende bedrifter i nettverkene. Som for bedriftscasene ble det også her utarbeidet intervjuguider og intervjuene ble tatt opp på bånd og skrevet ut i etterkant.

Arbeidet med å få med bedrifter til casestudien viste seg å bli vanskeligere enn antatt. Flere av bedriftene stilte spørsmål ved egen nytte av slik deltagelse, de stilte spørsmål ved kostnader, tidsbruk og hvorfor de ble valgt. Noen ønsket dekning av tapt arbeids-

innsats osv. Bedriftene beskriver en hverdag med mye arbeid og mange ulike henvendelser fra «de gode hjelperne» som alle vil ha en bit av deres erfaringer. Forskning på vekststrategier ble bare ett av mange gode formål de kunne delta i, og for flere ble dette noe «fjernt» fra deres hverdag. Vi ble møtt med spørsmål og kommentarer som: *«Hva er slik forskning godt for? Vi vet hvor skoen trykker vi. Ingen trenger å fortelle oss det»*. Det er positivt at bedriftene er bevisst egen tidsbruk, men for oss som forskere ble det utfordrende å finne bedrifter som var villig til å delta i prosjektet. Dette er en erfaring vi tar med oss videre i forskningsarbeidet rettet mot næringsaktører.

3. Bakgrunn for utvikling av lokal mat

Offentlige satsinger i hovedsak gjennom Verdiskapingsprogrammet for mat (1999–2010) og BU-midler har bidratt til etablering av omkring 900–1000 nye nisjematbedrifter i Norge (Magnus og Kvam 2008). Dette har vært en bevisst politikk fra norske myndigheters side for å opprettholde bosetting i distriktene og for å kunne tilby markedet et større matmangfold. Lignende satsinger har også skjedd i EU, som startet dette arbeidet noen år før norske myndigheter iverksatte sine strategier omkring lokal mat.

Utgangspunktet når man satses på en nisjematproduksjon med kvalitet i fokus, er å øke produktenes verdi ved å tillegge disse kvalitetene eller egenskaper forbrukeren opplever som særegne og spesielle (Stræte 2008). Ved å følge denne strategien unngår man å konkurrere med konvensjonelle produkter. Lokale aspekter er bakt inn som del av matproduktets kvalitet, og markedskonkurransen er mer basert på kvalitet enn på pris (Ilbery og Kneafsey 2000; Murdoch mfl. 2000; Goodman 2003). I Norge blir kvalitet i disse nisjematbedriftene ofte relatert til god og særegen smak, mathåndverk, ingen kunstige tilsetningsstoffer, norske råvarer, nærhet til produksjonsprosessen mv. (Magnus og Kvam 2008). Vanligvis kan vi også knytte produktene til en spesiell region. Fossgard (2007) hevder at det i markedsføring av lokale matprodukter ikke blir gjort noen forsøk på å «bevise», argumentere eller komme med vitenskapelige begrunnelser for produktet, i stedet appelleres det til kulturelle forestillinger. Dette står i kontrast til tidligere formidling av mat og kosthold, der ernæringsmessige forhold har hatt stor betydning (Fossgard 2007). Vi kan si at frem til i dag har konvensjonell mat i større grad vært basert på objektive og vitenskapelige baserte kriterier enn matspesialiteter produsert lokalt. Disse produktene har på sin side i større grad vært mer basert på sosiale og kulturelle kvalitetskriterier (Stræte 2008).

For bedrifter med produkter som fremhever kvalitetene av typen subjektive egenskaper (smak, utseende, tradisjonelle oppskrifter, etc.), fungerer markedsføringen greit så lenge bedriftene befinner seg i det lokale markedet, som for eksempel på bondens marked, egen gårdsbutikk eller direkte salg over disk på messer og markeder, der de kan ha ansikt-til-ansikt-kontakt med kundene og dermed kommunisere disse kvalitetene direkte. Når bedrifter ønsker vekst og utvikle nye kundegrupper, eksempelvis dagligvarehandelen, blir det imidlertid vanskeligere å opprettholde samme nærhet til kundene. Markedsføring av lokale matspesialiteter i fjernere markeder (regionale og nasjonale) krever derfor at markedsføring og distribusjonskanaler understøtter identiteten til produktene (Stræte 2008).

Den norske landbrukspolitikken endring i kvalitetsfokus og betydningen av «det lokale» er et viktig grunnlag for lokal matproduksjon i Norge (Kvam 2010). Denne utviklingen kan sees som en reaksjon på storskala matproduksjon fra et industrialisert landbruk hvor lite variasjon og egenart synliggjøres. Mulige konsekvenser av den

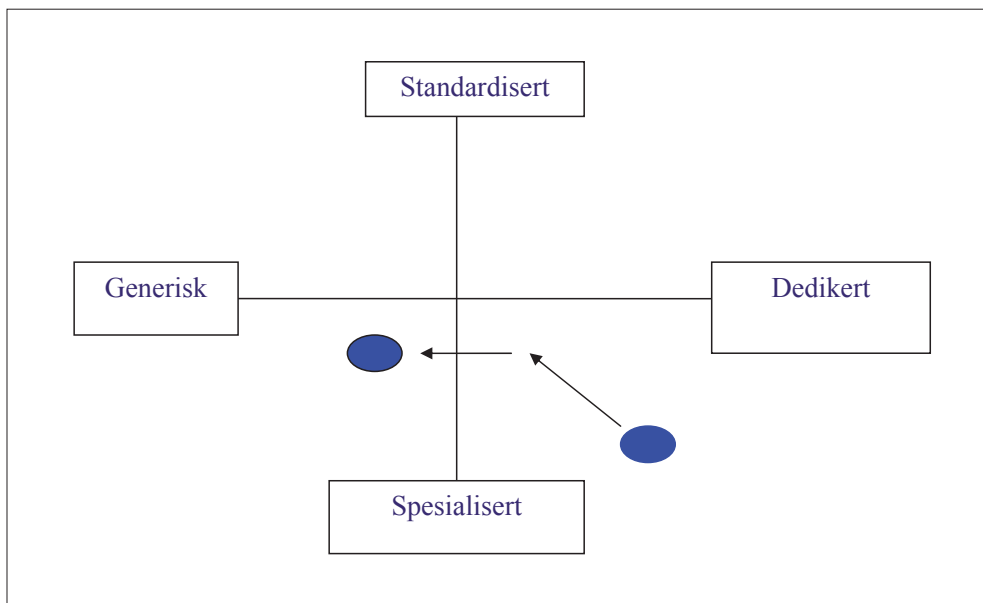
industrielle matproduksjonen har gitt opphav til bekymring for mat, miljø og sikkerhet (Murdoch mfl. 2000). Det har ført til økt interesse for en mer transparent eller «gjennomsiktig» matvarekjede. For et økende antall forbrukere og aktører i matsektoren er produksjonsmåter og sporbarhet blitt viktigere som aspekter ved matkvalitet.

Kvalitet koblet til lokal mat er et sosialt konstruert fenomen som er formet i forholdet mellom produsenter og konsumenter. Det er altså ikke bare et spørsmål om hva produsenten gjør, men også hva forbrukeren oppfatter (Stræte 2008). Utviklingen av lokal mat er et samspill mellom det fysiske produktet og andre tilleggsegenskaper ved produktet, som for eksempel opplevelse, historie og miljø, der både produksjon og forbruk er integrerte deler. Både fysiske og sosiale forhold er bygd inn i produktet, der kvaliteter er konstruert og oppleves som spesielle (Stræte 2007).

Det brukes ulike begrep om det vi her har valgt å kalle nisjemat eller lokal mat. De ulike begrepene representerer gjerne ulike forhold ved den lokalt produserte maten. Eksempelvis brukes begrepene småskalamat, lokal eller regional mat, kortreist mat, alternativ mat og gårdsmat. Felles for alle disse begrepene er at de representerer en annen strategi enn den tradisjonelle volumstrategien som har vært mer eller mindre enerådende frem til 1990-tallet, både i Norge og i Vest-Europa (Ward og Almås 1997). Vi definerer her lokal mat som «differensiert fra industriell masseproduksjon med en eller flere av følgende faktorer; råvarer, prosessen, erfaringsbasert kunnskap, tilgjengelighet og forbrukeropfatninger» (O'Reilly og Haines 2004:139).

Det finnes lite litteratur om lokale matbedrifter og vekst, og om de spesifikke utfordringene de møter i å opprettholde eller utvikle kvaliteter/særpreget. Med utgangspunkt i Storpers (1997) figur under, har imidlertid Murdoch mfl. (2000) diskutert overgangen fra liten lokal matbedrift til en større bedrift som beveger seg mot nye markeder. De bedriftene vi har vært mest opptatt av i prosjektet (se blå sirkel i figur 1), er de samme som Murdoch mfl. (2000) beskriver, dvs. bedrifter på vei fra det dedikerte og spesialiserte kvadratet der maten selges lokalt direkte til kundene, til det spesialiserte og generiske kvadratet, dvs. at bedriftene fortsatt ønsker å tilby kvalitetsmat til merpris, men de ønsker også å vokse og nå nye kundegrupper i regionen eller nasjonalt. Mange produsenter med vekstambisjoner ønsker for eksempel å selge til dagligvarekjeder, storkjøkken eller HoReCa (Hotell, Restaurant og Catering) regionalt eller nasjonalt (Magnus og Kvam 2008), noe som innebærer at de må gå på akkord med den personlige kontakten med kundene. Samtidig som noen lokale matbedrifter ønsker å vokse, ser vi at flere av de store foredlingsbedriftene også satser på utvikling av (lokale) mat-spesialiteter (Stræte 2004). Disse bedriftene er i utgangspunktet i kvadratet standardisert og generisk, dvs. at de produserer standardiserte produkter til et generisk marked, men de beveger seg til det samme kvadratet som de mindre nisjematbedriftene med vekstambisjoner ønsker å nå. Det gjør konkurransen tøff for de mindre matbedriftene med ambisjoner i dette nisjemarkedet.

En hovedutfordring ved det å vokse er å bevare eller utvikle kvaliteter og særpreget for å skille produktet fra konvensjonelle produkter. Spesialiserte produkter er i henhold



Figur 1: To-dimensjonell modell for mulige strategier i lokale matbedrifter (Storper 1997).

til Storper og Salais (1997:109) utviklet med teknologi og know-how med begrenset tilgjengelighet for andre aktører, slik at produksjonsmåte alltid er en viktig ingrediens i konkurransestrategien til disse bedriftene. For å komme inn med lokale matspesialiteter til dagligvarekjeder på nasjonalt nivå må imidlertid lokale matprodusenter tilpasse seg deler av den konvensjonelle verden og de kravene som stilles der (Storper og Salais 1997; Murdoch mfl. 2000). Murdoch mfl. (2000) hevder at kvalitet i lokal mat, som gjerne er knyttet til naturen, på en eller annen måte må tilpasses industrielle og kommersielle kriterier som sikrer økonomisk overlevelse og økonomisk suksess.

I land som har drevet med produkt differensiering i mange år, som for eksempel i Frankrike, Spania og Portugal, kan merkeordninger for beskyttet opprinnelse og tradisjon være effektive metoder for å opprettholde «kvalitet» og konkurransefordeler gjennom mer «standardisert nisjeproduksjon» (Barjolle og Sylvander 2000). Som i de fleste andre europeiske land har Norge etablert en nasjonal merkeordning for landbruksprodukter og sjømat. Dette sertifiseringssystemet er utviklet for å beskytte produkter fra kopiering og for å markedsføre produkter med bestemte kvaliteter, slik at sertifisering også kan bidra til økt verdi. I Norge eier Matmerk merkeordningene NYT NORGE og Spesialitet, og forvalter – på vegne av Landbruks- og matdepartementet og Mattilsynet – merkeordningen Beskyttede betegnelser. Beskyttede betegnelser er en offentlig merkeordning som gir mulighet til å lovbeskytte produktbetegnelser på næringsmidler som har en spesiell geografisk opprinnelse, tradisjon og særpreg.

NYT NORGE er en forholdsvis ny merkeordning for norsk mat. Den kan benyttes av bedrifter som produserer mat basert på norske råvarer i Norge. Den nye merkeordningen

skal gjøre norske produkter mer synlige i butikkene og dermed enklere å finne for alle som vil ha matvarer basert på norske råvarer. Sertifisering for matprodukter kalt *Spesialitet*, krever at matvaren har spesielle kvaliteter som skiller dem fra andre lignende produkter. Spesialitets-merket går god for norskproduserte matprodukter med spesielle kvaliteter. Ordningen omfatter både nyvinninger og mer etablerte produkter, ofte med en lokal eller regional tilknytning. Spesialitets-merket skal hjelpe forbrukerne frem til ekte matopplevelser. Begge disse merkeordningene eies av Matmerk, som på ulike måter følger opp bedriftene som kvalifiseres til disse ordningene (www.matmerk.no).

4. Vekstambisjoner, strategier og barrierer knyttet til vekst

I dette prosjektet har vi definert vekst som økt omsetning i bedriftene. Når det gjelder vekststrategier, tenker vi på hvordan bedriftene skal nå mål om vekst, dvs. hva de skal satse på og hvordan.

Selv om det er satset på utvikling av lokal mat i flere år i Norge, hadde vi hatt inntrykk av at de fleste bedriftene var små og effekter på lokalt og regionalt nivå så ut til å være begrenset. Med dette prosjektet ønsket vi derfor blant annet å se nærmere på om bedriftene egentlig ønsker å vokse, strategier for vekst og samtidig finne ut mer om hvilke utfordringer de koblet til vekst.

Før vi går nærmere inn på besvarelse av problemstilling 1, skal vi gi en kort karakteristika av bedriftene som deltok i surveyen. Av de 293 bedriftene som svarte, er flesteparten etablert mellom 1996 og 2005. Det er med andre ord snakk om relativt unge bedrifter. Den gjennomsnittlige bedriften hadde 1-4 fulltids ansatt, så det er mikrobedrifter det i hovedsak er snakk om. Nærmere 50 prosent av eiere/ledere i utvalget var kvinner, noe som er en høy andel i forhold til kvinnelige ledere i næringslivet. Sytti prosent av eiere/ledere er mellom 40 og 60 år. Hele 47 prosent av bedriftenes eiere/ledere er innflyttere til lokalsamfunnet. Dette er en forholdsvis stor andel, og kan si noe om at det er enklere for folk utenfra å etablere ny aktivitet på bygda. Femti prosent har universitets eller videregående utdanning, der kvinner oftere har universitetsbakgrunn enn menn. De fleste bedriftene er organisert som enkeltpersonforetak (56 prosent), mens 1/3 er organisert som aksjeselskap (Bjørkhaug og Kvam 2011).

Om lag halvparten av bedriftene oppga at de drev med overskudd, og 30 prosent at de drev med underskudd. Det er knyttet stor usikkerhet til disse svarene, om for eksempel egen arbeidstid er kalkulert inn i dette regnestykket. De fleste bedriftene driver med foredling av kjøtt (40 prosent), men det er også en stor andel som driver med foredling av bær (23 prosent) og bakeriprodukter (26 prosent). Seksti prosent driver med gårdsforedling mens 37 prosent også driver med matservering som del av virksomheten. Før-titre prosent av bedriftene driver enten med delvis eller full økologisk produksjon, noe som er en stor andel sammenlignet med andelen bønder som driver økologisk i Norge.

4.1 Vekstambisjoner

I utgangspunktet er det ikke en selvfølge at produsenter av lokale matbedrifter ønsker å vokse. Mange av disse bedriftene er det vi kaller livsstilentreprenører, der målet ikke er vekst i seg selv (Greenbank 2001; Kaikkonen 2003; Hall 2002). En stor andel av bedriftene er gårdsbaserte, noe som også gjerne kan sette visse begrensninger for vekst. Det kan være begrensninger i forhold til kapasitet til å drive både tradisjonell gårdsdrift og matforedlingsbedrift, eller det kan være begrensninger med hensyn til fremtidig

generasjonsskifte. Jamfør surveyen svarer bare 11 prosent at egne barn høyst sannsynlig ønsker å ta over matforedlingsaktiviteten. Hvis barna ikke er interessert i å ta over virksomheten, kan det være mindre interessant for foreldrene å investere store beløp i vekst.

Som nevnt er vekst krevende for en bedrift på mange områder, og ikke minst i matmarkedet som er preget av sterk konkurranse. Når produsentene i tillegg representerer en gruppe som i liten grad har økonomiske ressurser eller tilstrekkelig kompetanse om matmarkedet, vil vekst være ekstra krevende.

Hva svarte så bedriftene på spørsmål om de hadde vekstambisjoner?

Tabell 1. Virksomhetens vekstambisjoner de neste 3-5 årene (I omsetning). Prosent.

Vi har ambisjoner om å vokse	32
Vi er inne i en vekstprosess i dag	50
Per i dag ikke ambisjoner om å bli større	15
Vi har planer om å redusere omfanget	4
Total	101

Tabellen er basert på spørsmål 36 i spørreskjemaet.

Som vi ser av tabell 1, svarte 32 prosent at de hadde vekstambisjoner og 50 prosent at de var inne i en vekstprosess. Dette innebærer at hele 82 prosent har ambisjoner om vekst, noe som representerte en overraskende stor andel av bedriftene.

På spørsmål om hvorfor de ønsket å vokse, er det betydningen av det å tjene penger (55 prosent) og betydningen av det å trygge etablerte arbeidsplasser (53 prosent) som er viktigst. Også betydningen av å skape en mer spennende arbeidsplass og å bidra til utvikling i regionen oppfattes som viktig for ønsket om vekst av mange (29 prosent).

Når det gjelder størrelse på veksten sier ca 50 prosent at de har et mål om vekst på 25 – til 50 prosent i løpet av en 5-års periode. I samme periode har 45 prosent et mål om vekst på over 76 prosent. Sett i forhold til at bedriftene er svært små i utgangspunktet, kan disse resultatene indikere at de færreste av bedriftene ønsker å bli spesielt store, men at de antagelig må bli noe større for å kunne tjene penger og drive med et akseptabelt overskudd. Ambisjonene om moderat vekst ser ellers svært fornuftig ut i forhold til bedriftenes ressursbase og kompetanse. Det har vist seg at det å bygge stein på stein og å ha et bevisst forhold til kostnader har vært en viktig strategi for å lykkes (Kvam 2008). Ellers kjennetegnes de bedriftene som ønsker vekst ved at de i større grad er organisert som AS enn ikke-vekstbedrifter. De kjøper i større grad lokale råvarer, har i større grad kontakt med deler av støtteapparatet og andre matbedrifter enn bedrifter som ikke ønsker vekst.

Av de bedriftene som ikke ønsker vekst, svarer 34 prosent at de «trives best med dagens omfang», at de da ved vekst vil få «mindre kontakt med kundene» (22 prosent) og

«miste nærhet til – og kontroll med produksjonsprosessen» og det vil «ta for mye tid» (18 prosent).

4.2 Strategier for vekst

Hvilke strategier planlegger bedriftene for vekst?

Markedsstrategier

Først skal vi se nærmere på markedsstrategier for vekst. I utgangspunktet ble betydningen av det lokale markedet oppgitt å være stor for 78 prosent av alle bedriftene i undersøkelsen. Det regionale ble oppgitt å være stort for 53 prosent og det nasjonale av 21 prosent. Dette viser at det lokale og det regionale markedet var det klart viktigst for disse bedriftene.

Tabell 2. Markedsstrategier for å oppnå vekst. Prosent.

	Ikke aktuelt	Litt aktuelt	Ganske aktuelt	Svært aktuelt	Total	N
Øke salget i det allerede etablerte markedet	1	5	39	55	100	232
Utvide markedet fra lokalt til regionalt	11	19	36	34	100	225
Utvide til nasjonalt marked	37	28	14	21	100	225
Utvide til salg i utlandet	64	24	5	7	100	230
Utvikle nye kundegrupper innen hotell/restaurant/catering	31	31	20	18	100	225
Utvikle nye kundegrupper innen institusjon/storkjøkken	10	22	36	32	100	228
Utvikle nye kundegrupper innenfor reiselivs- og turistmarkedet	18	26	30	25	100	228
Utvikle nye kundegrupper innenfor dagligvaremarkedet	14	20	38	28	100	227
Utvikle nye kundegrupper innenfor markedet for spesial- og delikatessbutikker	15	35	31	20	100	232
Inngå samarbeid om gårdsturisme	38	24	21	18	101	229
Begynne med servering av lokal mat	43	18	21	18	100	225

Tabellen er basert på spørsmål 40 i spørreskjemaet.

På spørsmål om markedsstrategier for de bedriftene som ønsker vekst, svarte de fleste bedriftene (55 prosent) at de satser på å øke salget i det allerede etablerte markedet, dvs. i det lokale og det regionale markedet. Vi ser imidlertid også at en relativt stor andel ønsker å utvide fra et lokalt til et regionalt marked (34 prosent), og 21 prosent ønsker å utvide fra et regionalt til et nasjonalt marked. For disse bedriftene er det *svært aktuelt* å utvikle nye kundegrupper innen institusjon og storkjøkken (32 prosent), dagligvaremarkedet (28 prosent) og reiselivs- og turistmarkedet (25 prosent).

For de 21 prosent av bedriftene som svarere at det er *svært aktuelt* å utvide til et nasjonalt marked, ønsker disse først og fremst å utvikle nye kundegrupper innen dagligvaremarkedet, HoReCa og i spesialitet og delikatessebutikker. Ingen produkttyper skiller seg ut i forhold til satsing på det nasjonale markedet, men disse bedriftene ønsker i større grad å inngå samarbeid om markedsutvikling enn de andre bedriftene. Bare sju prosent sier at det er svært aktuelt å eksportere. Dette mener vi er et sunnhetstegn, da de få bedriftene som har prøvd seg med eksport i hovedsak har feilet i sin satsing. Dette skyldes blant annet mangel på finansielle ressurser, og ikke minst mangel på kulturell forståelse og nødvendige nettverk i landene det har blitt satset i (Kjus og Kvam 2010).

Produkt- og produksjonsstrategi

Hvilke faktorer som vektlegges i markedsføring av lokal mat gir en indikasjon på hvilke kvaliteter produsentene mener gir merverdi ved produktene.

Tabell 3. Vektlegging av ulike faktorer i markedsføring av produkter. Prosent.

	Vektlegges ikke i det hele tatt	Vektlegges i noen grad	Vektlegges i stor grad	Vektlegges i meget stor grad	Total	N
Vektlegging av lokale og regionale merker (ikke gårdsnavn/ bedriftsnavn)	22	23	25	30	100	268
Vektlegging av beskyttede betegnelser (KSL Matmerk)	62	20	8	10	100	254
Vektlegging av at det er tradisjonsmat for distriktet/regionen	16	19	29	37	100	274
Vektlegging av at råvarene hovedsaklig er lokale	10	14	26	51	100	277
Vektlegging av at produksjonen er økologisk eller basert på økologiske råvarer	47	19	14	20	100	266
Vektlegging av nærhet til produksjonsprosessen	7	11	29	53	100	277
Vektlegging av at produksjonen er mathåndverk	5	9	28	58	100	280
Vektlegging av god og særegen smak	1	3	23	74	100	285

	Vektlegges ikke i det hele tatt	Vektlegges i noen grad	Vektlegges i stor grad	Vektlegges i meget stor grad	Total	N
Vektlegging av at det er mat uten kunstige tilsetningsstoffer	4	10	20	66	100	285
Vektlegging av ferskhhet	8	15	27	51	101	275
Vektlegging av at maten er kortreist	7	16	22	56	101	282
At dyrene har hatt det godt	30	13	14	42	99	250
At maten er norsk	5	12	23	61	101	279

Tabellen baserer seg på spørsmål 27 i spørreskjemaet.

For alle bedriftene i undersøkelsen var *vektlegging av god og særegen smak* viktigst i forbindelse med markedsføring av produktene (97 prosent). Videre kom *vektlegging av at produksjonen er mathåndverk og at det er mat uten kunstige tilsetningsstoffer* (begge 86 prosent). *Vektlegging av at maten er Norsk*, var også viktig for mange (84 prosent).

Tabell 4. Produkt- og produksjonsstrategier for å oppnå vekst. Prosent.

	Ikke aktuelt	Litt aktuelt	Ganske aktuelt	Svært aktuelt	Total	N
Øke produksjonen av dagens produkter	2	5	32	61	100	233
Utvikle nye produkter (produktutvikling)	4	13	38	45	100	233
Kontakte FoU-miljøet angående produktutvikling	24	40	27	10	100	222
Redusere produksjonskostnadene	7	25	41	27	100	229
Utvikle/styrke kvaliteter ved dagens produkter	4	14	47	36	100	228
Begynne med salg fra andre produsenter	49	31	13	7	100	230
Starte med økologisk produksjon	49	26	10	16	100	233
Inngå i samarbeid med andre virksomheter om produktutvikling	26	39	26	9	100	231
Inngå i samarbeid med andre virksomheter om produksjon og foredling	35	34	23	8	100	228
Kjøre billigere råvarer	46	29	20	5	100	229
Begynne å kjøpe råvarer fra andre produsenter	37	33	20	10	100	227

Tabell 4 viser at de fire viktigste produktstrategiene for å oppnå vekst var å:

- øke produksjon av dagens produkter (61prosent)
- utvikle nye produkter (45prosent)
- utvikle og styrke kvaliteter ved dagens produkter (35 prosent) og
- redusere produksjonskostnadene (27 prosent)

Dette kan sies å være fornuftige strategier, der man reduserer risiko ved vekst ved å satse hovedsakelig på etablerte produkter. Samtidig kan et utvidet marked i mange tilfeller stille krav til både produktutvikling og reduserte enhetskostnader. Jamfør tabellen er det ikke aktuelt for bedriftene å kjøpe billigere råvarer, noe som kan tolkes slik at de ønsker å satse videre på kvalitetsmat, dvs. konkurrere på kvalitet heller enn på pris. Seksten prosent oppgir at det å starte med økologisk produksjon er en svært aktuell produksjonsstrategi for å oppnå vekst. De økologiske produsentene skiller seg ikke fra andre virksomheter verken i forhold til produkttype, ønske om vekst eller grad av lønnsomhet. Disse produsentene baserer seg imidlertid i større grad på råvarer fra egen produksjon (Bjørkhaug og Kvam 2011).

Markedsføring og salg

For å øke salg og komme seg inn i nye markeder vil det trolig være nødvendig med økt fokus på markedsførings- og salgssida.

Tabell 5. Markedsførings- salgsstrategi for å oppnå vekst. Prosent.

	Ikke aktuelt	Litt aktuelt	Ganske aktuelt	Svært aktuelt	Total	N
Oppnå beskytta betegnelser/ spesialitets-merker (KSL Matmerk)	13	22	36	30	100	231
Utforme nytt markedsførings- og profileringsopplegg	16	28	35	21	100	229
Samarbeide med andre virksomheter om markedsføring og salg	14	34	37	15	100	230
Samarbeid med andre virksomheter om sertifisering for beskytta betegnelser	45	32	14	9	100	229

En relativt stor andel av bedriftene mener det er svært aktuelt å oppnå Beskytta betegnelse eller å kvalifisere seg til Spesialitetsmerket (30 prosent). I og med at Beskytta betegnelse er svært krevende å få og bare aktuelt for et fåtall bedrifter, tenker nok de fleste på Spesialitetsmerket i denne sammenheng. Hvis man kvalifiserer til Spesialitetsmerket vil det gi tilgang til støtte på en rekke områder, noe mange bedrifter trenger for å oppnå vekst. Videre viser tabellen over at det å utforme nytt markedsførings- og profileringsopplegg var svært aktuelt for 21 prosent av bedriftene. Skal man ut til et nytt marked og særlig dagligvare, vil dette være en nødvendig satsing. I noen bedrifter var det også svært aktuelt å samarbeide med andre virksomheter om salg og markedsføring

(15 prosent), som tidligere nevnt gjaldt dette først og fremst bedrifter som planla en nasjonal markedsutvidelse. Da markedsføring og salg er en stor utgiftspost for bedriftene, er det utvilsomt stordriftsfordeler i samarbeid.

Distribusjon

En stor andel av bedriftene oppga at de selv sto for distribusjon av sine produkter (67 prosent). Tjue prosent oppga at de distribuerte via grossist og 10 prosent hadde fellesdistribusjon med andre matprodusenter. Hvilke strategier for distribusjon var så aktuelle ved vekst?

Tabell 6. Distribusjonsstrategier for å oppnå vekst. Prosent.

	Ikke aktuelt	Litt aktuelt	Ganske aktuelt	Svært aktuelt	Total	N
Distribuere produkter i større grad selv (Egendistribusjon)	23	33	28	17	101	228
Større grad av felles distribusjon med andre matprodusenter (Samdistribusjon)	29	29	33	10	101	227
Distribuere i større grad via grossist (Grossistdistribusjon)	49	20	19	12	100	227
Distribuere via distribusjons-selskap	53	26	14	6	100	223
Etablere nye salgskanaler (nett-handel/postordre/abonnement)	41	28	22	10	101	228
Andre nye distribusjonsløsninger	50	30	15	6	101	191

Noe overraskende svarte hele 45 prosent at det var ganske eller *svært aktuelt* og *i større grad distribuere selv* ved vekst. Tolv prosent svarte at det var svært aktuelt å distribuere via grossist og ti prosent at det var aktuelt med fellesdistribusjon med andre matprodusenter. For en stor andel var det imidlertid ikke aktuelt å distribuere via distribusjons-selskap (53 prosent) eller via grossist (49 prosent). Valg av distribusjonsmåte vil henge sammen med bedriftsstørrelse og hvilke marked man ønsker å operere i. Man kan imidlertid spørre om det er fornuftig at så mange ønsker å ta hånd om distribusjonen selv, om dette er kostnadsoptimalt at produsentene kjører ut varene selv. På den andre siden ser det fortsatt ut til at en god del bedrifter ikke har funnet noen god løsning på distribusjon, så egendistribusjon kan være koblet til mangel på gode alternativer.

Samarbeid

Surveyen viser at det er lite samarbeid mellom bedriftene. Det var mest samarbeid mellom lokale matprodusenter innen turisme og reiseliv (18 prosent) og markedsføring og salg (17 prosent). 11 prosent oppga at de i stor grad samarbeidet om produktutvikling, mens 12 prosent samarbeidet om distribusjon.

Tabell 7. Samarbeid for å oppnå vekst. Prosent.

	Ikke aktuelt	Litt aktuelt	Ganske aktuelt	Svært aktuelt	Total	N
Inngå i samarbeid med andre virksomheter om produktutvikling	26	39	26	9	100	231
Inngå i samarbeid med andre virksomheter om produksjon og foredling	35	34	23	8	100	228
Større grad av felles distribusjon med andre matprodusenter (Samdistribusjon)	29	29	33	10	101	227
Samarbeide med andre virksomheter om markedsføring og salg	14	34	37	15	100	230
Samarbeid med andre virksomheter om sertifisering for beskytta betegnelser	45	32	14	9	100	229
Inngå samarbeid om gårdsturisme	38	24	21	18	101	229

Som vekststrategi ser vi av tabellen over at det er svært aktuelt å utvikle nytt samarbeid innen gårdsturisme for 18 prosent av bedriftene, markedsføring og salg (15 prosent), distribusjon (10 prosent). En forholdsvis liten andel av bedriftene sier med andre ord at det vil bli svært aktuelt med mer samarbeid som del av vekststrategien.

Organisasjon

Vekst vil gjerne innebære nye behov og tilpasninger for bedriften.

Tabell 8 Organisasjonstiltak for å oppnå vekst. Prosent.

	Ikke aktuelt	Litt aktuelt	Ganske aktuelt	Svært aktuelt	Total	N
Øke kompetanse blant ansatte	13	18	44	25	100	230
Etablere et styre	63	20	10	7	100	216
Øke kompetanse i styret	48	19	22	10	100	225
Sammenslåing eller oppkjøp av andre virksomheter	78	12	8	2	100	226
Etablere BA (Samvirkeselskap/andelslag)	85	9	5	1	101	219
Etablere AS (Aksjeselskap)	67	13	12	9	101	210

Som vi ser av tabell 8 planlegger bedriftene først og fremst å øke kompetansen blant ansatte, noe som oppfattes som svært aktuelt av 25 prosent. Ti prosent mener det er svært aktuelt å øke kompetansen i styret og ni prosent svarer det er svært aktuelt å etablere AS.

4.3 Barrierer knyttet til vekst

Etter som lokal mat har utviklet seg, har ulike barrierer for utvikling blitt satt i fokus. Svarene fra surveyen viser følgende resultater:

Tabell 9. Barrierer knyttet til vekst. Prosent.

	Ikke barriere i det hele tatt	I noen grad barriere	I stor grad barriere	Ikke aktuelt	Total	N
Mangel på fritid	20	45	32	4	101	229
Organisering av egen tidsbruk	23	51	23	4	101	227
Organisering/ledelse av en større virksomhet	34	39	12	16	101	224
Dekke økt etterspørsel av produkter	33	47	16	4	100	226
Etablering av samarbeid	51	33	8	9	101	223
Tilgang til rådgivning	49	35	9	6	101	223
Kompetanseutvikling	37	48	12	4	101	223
Tilgang på kompetent arbeidskraft	24	40	28	8	100	226
Tilgang til egnet produksjonsutstyr	36	42	18	5	101	224
Tilgang til råvarer	44	41	13	2	100	225
Fysisk lokalisering av større virksomhet	44	28	14	15	101	220
Finansiering av vekst	23	40	32	5	100	223
Å bevare produktenes særpreg	63	26	9	2	100	221
Utvikling av nye produkter	41	45	9	5	101	221
Markedsføring/profilering av nye produkter	26	53	16	5	100	223
Utvikling av nye markeder	22	53	22	3	100	222
Introduksjon av nye produkter i markedet	28	51	17	5	101	218
Bedriftens lokalisering i forhold til markedet	46	38	12	4	101	222
Finne gode distribusjonsløsninger	22	45	28	5	100	223
Formelle krav til matvaretrygghet	51	39	8	2	100	224
Andre offentlige reguleringer/lovverk	41	41	16	2	100	220
Fremtidige generasjonskifte	50	31	7	11	99	219
Mangel på nettverk	53	39	5	4	101	219

32 prosent nevner *Mangel på fritid* og *Finansiering av vekst* som de største barrierene for vekst. Vekst vil føre til enda mer arbeid og dermed mindre fritid, noe som oppfattes

som negativt. Når det gjelder finansiering av vekst ser vi også tydelig gjennom casestudiene at dette er en stor utfordring for flere bedrifter. Det er rett og slett vanskelig å få tak i nok midler til å takle en vekst, samtidig som både bedriftene og støtteapparatet har for lite kunnskap om hvor mye midler som egentlig trengs i en slik fase. En ting er å finansiere en eventuell utbygging og nytt utstyr, en annen ting er å finansiere kapitalbehovet i fasen før man får økt omsetning. Det er vanskelig å finne investorer til denne type bedrifter og bankene ønsker ikke å ta for stor risiko.

Det som oppleves som den 3. og 4. største barrieren er *Tilgang på kompetent arbeidskraft og Finne gode distribusjonsløsninger*, der hver av disse utgjør 28 prosent. Gjennom casestudien og andre studier ser vi at flere sliter med å få tak i kompetent arbeidskraft. Bedriftene må gjerne selv stå for utvikling av ansattes kompetanse innen småskala foredling. Når det gjelder distribusjonsløsninger, oppfattes dette fortsatt som en stor barriere for mange. Også *Organisering av egen tidsbruk og Utvikling av nye markeder* blir nevnt av flere, og utgjør henholdsvis 23 og 22 prosent.

Det som også er interessant å kommentere her er hvilke forhold bedriftene ikke opplever som store barrierer. For eksempel blir *etablering av samarbeid og mangel på nettverk* ikke opplevd som en stor barriere av mange. Heller ikke *fremtidig generasjonsskifte* oppleves som en stor barriere for vekst. Det samme er tilfelle for *formelle krav til matvaretrygghet*, noe som ble oppfattet som en stor barriere da denne næringa ble etablert på 90-tallet (Kvam 1999). Det samme kan sies å gjelde *tilgang på rådgivning*. Nå opplever de færreste dette som en stor barriere for vekst. Det kan også være verd å merke seg at verken *utvikling av nye produkter* eller *å bevare produktenes særpre*g oppfattes som en stor barriere for vekst av særlig mange.

4.4 Behov for rådgivning

Tilgang til rådgivning oppfattes ikke som en barriere knyttet til vekst. Dette tyder på at støtteapparatet begynner å bli godt utbygd. Når det gjelder rådgivning i tilknytning til vekst oppfattes behovet størst innen merkevarebygging og profilering (27 prosent). Deretter kommer behov for rådgivning innenfor markedsføring og salg med 24 prosent, etterfulgt av behov for råd og kunnskap om distribusjon med 22 prosent. Det er bare 19 prosent som mener de har behov for råd om produktutvikling.

For å utvikle næringen ble det fra støtteapparatets side innledningsvis rundt 2000-tallet satset mye på å tilby kompetanse om produktutvikling. På markedssiden har man ikke kommet like langt. Både matprodusentene og støtteapparatet har manglet kompetanse på dette feltet. Det samme gjelder på distribusjonssiden. Selv om flere tilbud etter hvert har kommet opp, både i form av private aktører som tilbyr slike tjenester og produsent-samarbeid om distribusjon, sliter mange med å finne det de oppfatter som gode distribusjonsløsninger. For små produsenter blir det kostbart å distribuere på egen hånd, men det viser seg at samdistribusjon, som kan bidra til reduserte kostnader, kan være utfordrende å få til. Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 6. Når det gjelder produktutvikling er det naturlig at flere ser behov for støtte på dette feltet. Skal man ut i fjernere markeder og til nye kundegrupper stilles det gjerne større krav til produktene

enn ved salg lokalt. Det vil derfor ofte bli behov for produktutvikling både mht. nye og eksisterende produkter.

Når det gjelder hvilke deler av støtteapparatet det i hovedsak er viktig å ha kontakt med i forbindelse med vekst, svarer ca halvparten (47 prosent) at kontakten med Mattilsynet blir veldig viktig. Kontakt med Innovasjon Norge (43 prosent) og private banker (26 prosent) oppfattes også veldig viktig for å oppnå vekst. Det er 21 prosent som oppfatter Kompetansenettverkene for småskala matproduksjon som viktig og 11 prosent som oppgir kontakt med Matmerk som viktig for vekst.

Det er naturlig at Mattilsynet og IN oppfattes som viktigst, da disse henholdsvis bidrar til å sikre produktkvalitet og finansiering, som er avgjørende for at vekst skal kunne skje. I og med at finansiering ble oppfattet som den største barrieren for vekst av flest bedrifter, kommer det heller ikke som noen stor overraskelse at private banker kommer som nummer tre. Når det gjelder Kompetansenettverkene så kunne man kanskje forvente at disse ble oppfattet som viktigere for vekst. Trolig har mange av disse fortsatt større kompetanse på nyetablering og produktutvikling heller enn på markeds, salg og distribusjonssiden, der behovet for hjelp oppfattes størst av vekstbedriftene.

4.5 Oppsummering

Resultatene viser at en forholdsvis stor andel av bedriftene enten er i en vekstfase eller ønsker vekst. Målene for vekst er flere og sammensatte, men det er grunn til å tro at mange bedrifter trenger noe vekst for å drive lønnsomt. Andre igjen har større ambisjoner med vekst enn som så, med strategier for ekspansjon både til nasjonale- og eksportmarkeder.

Størsteparten av bedriftene satser på en forsiktig vekst til det lokale markedet med etablerte og noen nye produkter. Dette er en lite risikabel og fornuftig strategi som nok passer best for de fleste. Det nasjonale markedet, og kanskje spesielt det nasjonale dagligvaremarkedet er krevende, og ikke alle har forutsetning for å takle dette. Man bør i hvert fall bli god og solid lokalt og regionalt før man går videre ut. Lokale og regionale satsinger er viktig for å opprettholde mangfoldet av produkter som er et mål i landbrukspolitikken. Samtidig sparer bedriften mange utgifter og utfordringer om man holder seg lokalt. Likevel er det viktig at også noen bedrifter ønsker større vekst, for å få ytterligere effekter ut av satsingene på lokal mat. Det er viktig å vise fram og gjøre lokal mat kjent nasjonalt og vise at den har kvaliteter som kan konkurrere med utenlandske spesialiteter. Bedriftene oppfatter flere barrierer i forhold til en vekst, barrierer av ulike typer og på ulike nivå. De viktigste var finansiering, mangel på kompetent arbeidskraft og det å finne gode distribusjonsløsninger. De færreste så på rådgivning som en barriere i dag, noe som indikerer at støtteapparatet begynner å bli godt utbygd. Ved vekst oppfattet de fleste bedriftene at behovet for rådgivning ble størst på merkevarebygging og profilering, innen markedsføring og salg og distribusjon. Bedriftene regner med at kontakt med Mattilsynet og Innovasjon Norge som klart viktigst av støtteapparatet for å oppnå vekst. Privat banker følger på en tredjeplass.

5 Hvilke utfordringer stilles bedriftene ovenfor ved vekst?

I Vekststrategiprojektet og andre prosjekter der vi har studert lokale matbedrifter, har vi fanget opp noen utfordringer som stilles til bedriftene i ulike vekstfaser. Kravene vil variere avhengig av hvilken fase bedriften er i, hvilke produkter de har, markeder, etc. I våre bedriftsstudier har bedriftene enten vært inne i en vekstfase eller planlegger en ny vekstfase. Dette er bedrifter som har kommet over gründerstadiet, har en stab på mellom 3.5 og 24 årsverk og opererer i et regionalt eller nasjonalt marked innen dagligvare, storhusholdning og/eller HoReCa. I dette kapitlet skal vi se nærmere på utfordringer i forhold til produksjon, produktutvikling, markedsføring, distribusjon og salg og finansiering i vekstfaser i vårt utvalg av bedrifter. Disse dataene blir også knyttet til resultater fra surveyen, samt fra annen forskning på lokal mat i noen grad. Kapitlet baserer seg hovedsakelig på resultater publisert i et bokkapittel i Bygdeforskningsboka *Rurale brytninger* (Kvam og Magnus 2011).

I tabell 10 har vi oppsummert ulike forhold vedrørende de ulike casebedriftene som ble studert.

Tabell 10: Oppsummering av casene (årsverk og omsetningstall fra 2008)(Kvam og Magnus 2011)

	Etabl.	Årsv.	Oms	Produkt	Marked	Kvaliteter
B 1	1990	24	26.7	Lam & svin 7 produkter	Nasjonalt: dagligvare	Lokale råvarer, tradisjons- produkter, håndverks- messig produsert, sporing, Spesialitetsmerking
B 2	1998	3.5	5.5	Laks 6 produkter	Regionalt: storbushold- ning, litt dagligvare	Førsteklasses råvarer, tradisjonelle oppskifter og fremstillingsmåte, egen- utviklede oppskrifter
B 3	1916/ 2004	5	10	Matmel 9 produkter	Nasjonalt: storbushold- ning, bakeri, dagligvare	Økologisk, sporbart, lokale råvarer, tradisjonell frem- stillingsmåte, renhet, ingen tilsetningsstoffer, høyt næringsinnhold, god bake- evne, Spesialitetsmerking
B 4	2004	20	17	Løk 3 produkter	Nasjonalt: dagligvare Regionalt: litt storhus- holdning	Lokale råvarer, sporbar, skrellet og klar til bruk, mild og aromatisk smak, lang holdbarhet, fremstillings- prosessen, Spesialitetsmerking
B 5	1950/ 2006	20	43	Storfe, svin, lam, vilt 37 produkt	Oslo- området: litt dagligvare Regionalt: Dagligvare	Lokale råvarer, fjellbeite, tradisjonelle oppskrifter, ingen tilsetningsstoffer, dyreetiske forhold

Alle matbedriftene som ble studert i prosjektet er anonymisert og har derfor fått fiktive navn.

Spekematen (B1): ble etablert i 1990 og er i dag en velkjent aktør blant lokale matprodusenter i Norge. Bedriften har i dag seks produkter som alle er basert på tradisjonelle produksjonsmetoder og gamle oppskrifter. De siste årene har bedriften satset mye på vekst gjennom produktutvikling og salg til det nasjonale dagligvaremarkedet, og målet er en omsetning på rundt 32 mill kroner i året «som er et komfortabelt nivå som trykker bedriften».

Laksen (B2) er en bedrift som videreforedler laks. De baserer produksjonen hovedsakelig på innkjøpt oppdrettslaks. Også denne bedriften baserer seg på håndverksmessig tilberedning etter gamle oppskrifter. Bedriften har et mål om å nå en omsetning på ni millioner kroner som vil utnytte dagens kapasitet. Denne veksten planlegges å skje gjennom produktutvikling og økte markedsandeler i det regionale storhusholdningsmarkedet, økt salg gjennom Lerøy Sjømatgruppen som distribuerer til et nasjonalt marked, samt økt salg til dagligvare i regionen.

Kornknekkern (B3) var opprinnelig en gammel mølle som i dag produserer korn som males på steinkvern etter den gamle metoden. Bedriften har hatt en jevn vekst siden oppstart, men fikk problemer med finanskrisen som resulterte i nærmest stopp i salget av økologisk mel. Da markedet for økologisk mel, som utgjorde ca 70 prosent av produksjonen, ikke har tatt seg vesentlig opp, må bedriften tenke nye strategier i forhold til vekst. Målet er å nå en omsetning på 15 millioner kroner som er dagens kapasitet på anlegget. Dette planlegges å skje gjennom blant annet økt salg til det profesjonelle markedet, dvs. bakerier. De vurderer også på sikt å komme inn under kjedenes egne merkevarer for å kunne oppnå ønsket vekst.

Løken (B4) startet med foredling i 2004 og har vokst raskt. Bedriften produserer egen løk som selges fra september til juni og importerer løk som selges i sommermånedene. Bedriften selger mest til dagligvaremarkedet nasjonalt, men også noe til storhusholdning. Målet var å nå en omsetning på 25 millioner kroner om fem år gjennom produktutvikling og økt salg både til dagligvare og storhusholdning.

Tradisjonsmaten (B5) startet med et prosjekt i 2004/2005 for å øke lokal foredling ved bedriften. Tidligere var dette et tradisjonelt bygdeslakteri. Det produseres en rekke produkter ved bedriften som baseres på lokal tradisjonsmat. Bedriften hadde som mål å øke foredlingsgraden fra 10-12 prosent i 2007 til 50 prosent innen 2012. Målet var i første omgang å komme inn i dagligvarebutikker og storhusholdning i regionen. Så var tanken å rette seg mot Oslo-markedet og spesialbutikker der.

Selv om Tradisjonsmaten er den nest eldste bedriften, er denne ferskest i satsingen på lokal mat. Også Kornknekkern og Løken har eksistert som en annen virksomhet før de startet med lokal foredling. Spekematen var en av de første som ble etablert her til lands med kvalitetsfokus som differensieringsstrategi og var 20 år i 2010. Laksen har holdt på i 12 år, mens resten er ganske unge foredlingsbedrifter. I norsk sammenheng representerer dette store bedrifter innen kategorien lokale matbedrifter, som i snitt har rundt to årsverk (Magnus og Kvam 2008). Når det gjelder omsetning varierer bedriftene fra 5,5 til over 40 millioner kroner. I og med at størstedelen av omsetningen til

Tradisjonsmaten fortsatt representerer videresalg av helt slakt til annen foredlingsbedrift, blir omsetningstallet ikke sammenlignbart med de andre bedriftene. Fire av bedriftene har et relativt begrenset antall produkter, mens Tradisjonsmaten har hele 37. Alle bedriftene selger til dagligvaremarkedet og fire også til storhusholdning. Laksen selger i hovedsak til storhusholdningsmarkedet. Bedriftene legger vekt på mange av de samme typer kvalitetene ved produktene sine, men her er det også noen variasjoner.

5.1 Produksjonen

Vekst betyr i mange tilfeller at man planlegger å øke produksjon og salg enten til det eksisterende eller til nye markeder. En økning i produksjonen vil i mange tilfeller innebære utbygging og nytt produksjonsutstyr for å kunne øke kapasiteten, noe som gjerne medfører store investeringer. I tillegg vil vekst også ofte innebære effektivisering av produksjonen, for å få ned kostander per produsert enhet. Dette blir viktig når man skal inn i nye markeder, som dagligvare og storhusholdning, der konkurransen er stor.

En utfordring for spesielt Spekematen har vært å beholde særpreget ved produktene ved overgang fra håndverksbasert til mer mekanisert produksjon. Det er særpreg som gjør at bedriftene får merpris for sine produkter, og hvis de mister dette kan produktene oppfattes som standardprodukter og konkurrere med disse på pris. Spekematen investerte ca. 7,5 millioner kroner i utbygging og ny produksjonslinje. Den nye produksjonslinjen «slicer» produkter som lammerull og sylte, og pakker dem i mindre forbrukerpakninger med zip-lås. Selv om det er samme produkt som før, når bedriften nye markedssegmenter med de nye forpakningene. Denne investeringen førte til at bedriften måtte tilpasse den tradisjonelle produksjonsprosessen til nytt utstyr. Den nye produksjonslinja ga nye utfordringer for både rull og sylte, og det ble bestemt å endre på måten den «sys» på.

Hvor viktig er det at produktet er håndsydd? Det er ikke optimalt med håndsydd rull når den skal slices. Vi kan ikke gjøre som andre i industrien – å legge den i form og koke den. En av de viktigste ingrediensene i rullen er tid, at du må lake-modne den. Da får du den symbiosen, den må være med. Da må vi begynne å leite etter hva vi kan gjøre da? Vi kom i kontakt med en leverandør av «nett» for næringsmidler. En slags strømpe som vi kan koke sylta i. Da er den ikke lenger håndsydd, og vi må endre etiketten på emballasjen. Hel rull er fremdeles håndsydd, men den som skal slices, er ikke det. (Produksjonssjef).

I slike effektiviserings- og fornyelsesprosesser har bedriften vært svært bevisst på at de ikke skal endre det som særpreger produktene, dvs. smaken, for å sikre differensiering.

Vi tenker bevisst rundt disse skrittene fra håndverk til industrielle prosesser. [...] Og i og med at utgangspunktet var at man var misfornøyd med den industrielle kvaliteten og begynte å lage fenalår på gammelmåten, så er på en måte den veien staka ut. Så der har vi, for hver avgjørelse som har med endring å gjøre, måtte stoppe opp og tenke oss nøye om. [...] Vi må ikke effektivisere oss inn slik at

vi blir en av de andre. En av storprodusentene. Da er vi ferdige. (Økonomiansvarlig)

Vi ser ellers at alle bedriftene har satt søkelys på kvalitet i hele produksjonsprosessen som del av vekstprosessen. Bedriftsleder i Laksen oppfatter at det store omstillingsgrepet i bedriften var gjennomføring av et Skattefunn-prosjekt som hadde fokus på effektivisering og økt produktkvalitet. Dette prosjektet førte til flere priser og utmerkelser til bedriftens produkter. Også kvalitet på innkjøpt råvare er svært viktig for bedriften og er sammen med pris avgjørende for hvor innkjøpene skjer. I Løken ser vi også klart søkelys på kvalitet gjennom dyrking og foredling av løk. *«Vi har ca 20 årsverk fordi mye av produksjonen foregår manuelt, vi kontrollerer løken seks ganger. Dette er kostbart, men viktig for oss å produsere et produkt som holder høy kvalitet»*. Spekematen ansatte produksjonssjef i 2000 for å standardisere produksjonen, kvalitetssikre produktene og utvikle ensartede produkter. *«Det er viktig med jevn og god kvalitet hele veien»*.

Vi ser at endring av produksjonsutstyr kan medføre endring av hele produksjonslinjer og måten å gjøre ting på, slik at ansatte får nye arbeidsoppgaver. Det er ikke uvanlig at slike endringsprosesser fører til motstand blant ansatte. Vi ser dette spesielt i Tradisjonsmaten, der ansatte hadde problemer med å takle overgangen fra et tradisjonelt slakteri til en lokal foredlingsbedrift.

5.2 Produkt og produktutvikling

Resultater fra surveyen viser at mange bedrifter planlegger produktutvikling som del av vekststrategien, både knyttet til etablerte produkter og utvikling av nye. Alle casebedriftene var meget opptatt av produktutvikling. Det var her også snakk om både å utvikle helt nye produkter og å endre/justere dagens produkter.

Spekematen var svært sesongavhengig og hadde behov for å utvikle nye produkter som jevnet ut salget. Ved å tilby både sylte og rull i skiver i små forbrukervennlige pakker med zip-lås har de nådd et nytt markedssegment som også bidrar til mindre sesongavhengighet. Spekematen har vært bevisst på å utvikle eksisterende produkter, noe som har gitt produktene nye egenskaper som f.eks lengre holdbarhetstid. Løken har også fulgt en lignende strategi ved å selge løk i skiver og båter slik at de er mer forbrukervennlige. Bedriften planlegger å gjøre det samme med andre grønnsaker fremover, da de ser et marked for dette både innen storhusholdning og dagligvare. Både Spekematen, Tradisjonsmaten og Laksen har drevet med produktutvikling for å utnytte henholdsvis hele slakt eller hele laksen. Spekematen kunne ikke lage pinnekjøtt og fenalår av hele lammet og måtte utnytte råvaren bedre. Det kan imidlertid være en stor utfordring å utvikle særegne produkter til nye markeder.

Nisjeprodukter eller standardprodukter?

Det vi spesielt har satt søkelys på i forskningsprosjektet i forbindelse med produkt og produktutvikling, er utfordringer knyttet til å utvikle eller bevare særpreg ved produktene ved vekst (Kvam 2010). Spekematen har som nevnt lyktes med dette ved å holde

fast på håndverket i produksjonen til tross for nytt og mer effektivt utstyr. Tradisjonsmaten har ikke lyktes like godt med dette. Produktene, som også her var basert på tradisjoner og tradisjonelle oppskrifter, ble oppfattet som mer standardprodukter/hverdagsprodukter av de regionale kundene, og bedriften klarte ikke å få høyere pris for disse produktene enn standardprodukter.

Hvis vi klarer å bygge merkevarer som er kvalitet fremfor volum, kommer vi i en positiv stilling. Utfordringen ligger i å klare å utnytte hele slaktet [...]. Det hjelper ikke at vi har verdens beste indrefilet og biff, som utgjør 4 til 7 prosent av en okse, hvis vi ikke tjener på resten. (Bedriftsleder)

Laksen har drevet mye med produktutvikling i samarbeid med sine profesjonelle kunder innen storhusholdning og HoReCa. Jevnlig kontakt og tilbakemeldinger fra disse har sannsynligvis gitt bedriften et konkurransefortrinn. Kornknekkern har jobbet mye med produktutvikling for å erstatte tapt salg av økologiske melprodukter. Selv om produktene blir kvernet i en tradisjonell mølle som bidrar til at ulike kvaliteter ved melet som skiller det fra mer konvensjonelle produkter, var ikke det nok til å opprettholde en høyere pris. Derfor ble produktene oppfattet som konkurrenter til konvensjonelle produkter og prisen måtte settes ned betraktelig i forhold til den prisen bedriften hadde fått for økologisk mel. Løken var først ute med å skrelle løk på en skånsom måte, og pakke løken inn på en tiltalende måte. Dette ga en stor merpris på produktet. Produktutvikling har hatt søkelys på å skjære opp løk i skiver og terninger og etter hvert andre grønnsaker. Utvikling på dette feltet oppfattes som viktig for å komme inn med større volum til både storhusholdning og dagligvare. I Norge har ingen andre gjort dette før. Det er imidlertid usikkerhet knyttet til om dette er nok særpreg ved produktet over tid, da dette er aktiviteter som lett kan kopieres av andre produsenter. Det virket ikke som om det var særpreg ved produktet som var årsak til salg og betalingsvilje, da prisen var like høy da skrellet løk fra New Zealand ble solgt i samme innpakning på sommers tid.

Hvilke kvaliteter gir merpris?

Spekematen har hele tiden vært svært opptatt av den lokale dimensjonen og bare kjøpt lam lokalt. Ved vekst ble det behov for økt råstofftilgang, og de måtte kjøpe lam utenfor regionen. Deres erfaring er imidlertid at det nasjonale markedet i mindre grad er opptatt av om råstoffet er lokalt. Bedriften oppfatter imidlertid at lokalt råstoff er viktigere for lokale kunder, og bruker derfor lokale lam i produkter for dette markedet. Laksen kjøper råstoff fra produsenter som kan tilby god kvalitet og rimelig pris. Her fokuseres det derfor på god kvalitet på råstoffet og ikke at det er lokalt. Lokal råvare er med andre ord ikke en nødvendig kvalitet for salg i et regionalt storhusholdningsmarked så lenge kvaliteten på selve produktet oppfattes som spesiell og god. Det må være andre kvaliteter ved produktene i tillegg som skiller dem ut fra konvensjonelle produkter. Resultatene fra casestudiene kan tyde på at lokale råvarer er en mindre viktig kvalitet ved produkter som selges til fjernere markeder, og at lokal råvare ikke er en kvalitet i seg selv som gir merpris i de lokale markedene våre casebedrifter opererer i, dvs. storhusholdning og dagligvare. Dette er i tråd med resultater fra forskning i Finland, der man også fant at den lokale dimensjonen i seg selv ikke er et godt nok argument

for merpris i dagligvaremarkedet. Det skal en betydelig differensiering til i forhold til masseproduksjon (Forsman og Paananen 2003).

«Terroir» er et fransk uttrykk som innebærer en kombinasjon av naturlige egenskaper, kollektiv know-how, kultur og lokal identitet ved et geografisk område (Amilien mfl. 2008). I Sør-Europa blir innholdet i terroi -matprodukter oppfattet som en viktig kvalitet og brukt bevisst i markedsføring av disse. I Norge derimot har vi ikke hatt noe begrep for denne koblingen og derfor heller ikke noe forhold til dette som en kvalitet (op.cit.). Vi ser imidlertid at Løken har fått bekreftet sammenheng mellom kvalitet på løken og jordsmonn, men de bruker ikke denne sammenhengingen bevisst i markedsføring av produktene. I Spekemat og Tradisjonsmaten, som begge foredler kjøtt, er bedriftene med på samarbeidsprosjekter som skal undersøke om det er noen sammenheng mellom spesielle beitemarker (henholdsvis kystlandskap og fjellbeite) og kvaliteter i råvaren. Tanken er å eventuelt bruke kvalitetsforskjeller i markedsføring av produktene i dagligvarebutikker. Det har blitt mer oppmerksomhet om slike sammenhenger de siste årene, kanskje spesielt som et resultat av behovet for å differensiere lokale matprodukter fra konkurrentenes. Det er imidlertid usikkert om denne typen kvaliteter betyr noe for merpris i det norske markedet for lokale matprodukter per i dag. Bedriftenes strategier indikerer imidlertid at de har en tro på at mer «objektive» kvaliteter på sikt kan bli en viktig konkurransefaktor for å differensiere produktene i mer konkurranseutsatte markeder.

I vårt materiale ser vi at fokus på kvaliteter endres ved vekst til nye markeder. Det er ulike kvaliteter som vektlegges av bedriftene i det lokale markedet i forhold til et nasjonalt marked. Vi ser også at ulike kundegrupper avgjør hvilke kvalitetsfokus bedriftene har. Resultatene fra casestudiene gir imidlertid ikke noe entydig «svar» på hvilke kvaliteter som bør vektlegges ved valg av ulike vekststrategier, men det gir noen indikasjoner på hva som er viktig for noen bedrifter med ulik størrelse, produkter og markeder. Ut fra casene kan det for eksempel se ut som om at:

- Det må andre særpreg enn lokalt råstoff for merpris ved salg til dagligvare og storhusholdning både lokalt, regionalt og nasjonalt
- særpreget smak og/eller mer objektive produktenskaper blir enda viktigere ved vekst, noe som gjerne krever mer kunnskap om både råvaren, produksjonsprosessen og produktet
- særpreget ved produktene er ofte koblet til mathåndverk eller en spesiell/tradisjonell fremstillingsmåte
- Vårt materiale indikerer at økologisk mel ikke er en kvalitet som gir merpris i markedet i dag
- noen kvaliteter gir økt salg og merverdi sammen med andre kvaliteter (særpreget smak og anvendelighet). Særpreget smak må sannsynligvis ligge i bunnen for å sikre konkurransekraft på sikt.

Å utvikle kvaliteter ved produktene som gir dem særpreg, men som ikke er lett å kopiere, ser ut til å være en viktig konkurransestrategi. Utfordringen for bedriftene er å finne ut hvilke kvaliteter kundene er villige til å betale merpris for. I dag skjer det mye

prøving-og-feiling og ressurser for å finne ut av dette. Derfor kan det være en fornuftig strategi å ikke satse på et så altfor bredt produktspekter som Tradisjonsmaten har gjort, men fokusere på noen få produkter og bli gode på dem. Spekematen har vært svært bevisst på dette: «*Det er noe som heter produktspesialisering. Det er viktig for oss. Vi skal ikke ha flere produkter enn fingrene våre*».

5.3 Markedsføring og salg

For bedrifter med produkter som fremhever kvaliteter av typen subjektive egenskaper (smak, utseende, tradisjonelle oppskrifter, etc.) fungerer markedskommunikasjonen greit så lenge bedriftene befinner seg i det lokale markedet der de kan ha ansikt-til-ansikt kontakt med kundene og dermed kommunisere disse kvalitetene direkte. Når bedrifter ønsker vekst og utvikle nye kundegrupper, blir det imidlertid vanskelig å opprettholde samme nærhet til kundene. Markedsføring av lokale matspesialiteter i fjernere markeder (regionale og nasjonale) krever derfor at markedsføring og distribusjonskanaler understøtter identiteten til produktene, dvs. særpreget.

Spekematen er den av casebedriftene som klart er mest profesjonell i markedet. Bedriften har helt fra starten av vært opptatt av å ha et godt forhold til butikkenes ferskvarerjefer og mener det er viktig at disse kjenner produktene og deres kvalitet godt. De har ved flere anledninger invitert representanter fra kjedene til bedriften for å vise hvordan produktene produseres og også kjørt kurs for å lære opp ansatte i ferskvareravdelingene. Videre har demonstrasjoner ute i butikk vært viktig. Daglig leder vektlegger det han kaller «Ambassadørvirksomhet» når han får spørsmål om hvordan bedriften skal jobbe for å komme på det nasjonale markedet.

Det er produktene som skal gjøre jobben og da er det er veldig viktig det om skjer i butikken. Vi må sy sammen et opplegg der. Ambassadør virksomhet. Bli god sammen med andre. Det handler om å bygge ambassadører i butikker. At de vil selge ditt produkt! (Bedriftsleder)

Spekematen har valgt å benytte seg av Spesialtetsmerket til Matmerk. Dette mener de gir et troverdighetsstempel, og det gir en mulighet til å bli god sammen med andre. Demonstrasjoner i butikk er ofte et resultat av samarbeid mellom flere bedrifter som har dette Spesialtetsmerket. Ved at de har knyttet seg til Matmerk er de med på Matmerks sine kampanjer og får dermed profilert produktene sine i den nasjonale pressen ved jevne mellomrom. Dette har de opplevd som positivt. Videre har Spesialtetsmerket bidratt til at bedriften får bruke Lokalmat BA sitt distribusjonsapparat. Bedriften har utviklet et salgsoppfølgings samarbeid med to andre bedrifter som ser ut til å fungere bra. Det innebærer at de følger opp produkter i dagligvarebutikker i hver sine regioner.

Laksen har opparbeidet seg svært god kontakt med kundene i det regionale storhusholdningsmarkedet. Kontakten med kundene (dvs. kokker og kjøkkensjefer i hovedsak) er av personlig art, og dialog med disse er også basisen for produktutvikling. Bedriften opplever storhusholdningsmarkedet som enklere å kommunisere og handle med enn

dagligvarekjedene, der kjedemakten oppleves som vanskelig og mer utydelig. Videre får virksomheten en bedre pris på produktene i storhusholdningsmarkedet. «*For en liten bedrift som vår er det langt enklere å håndtere storhusholdninger enn butikker*», sier bedriftslederen. Bedriften hadde i liten grad utviklet andre former markedsføring, men innså at dette ble mer viktig ved vekst.

Både Løken og Kornknekkern hadde ganske nylig fått Spesialitetsmerket for flere av sine produkter, og håpet at dette på sikt ville bidra positivt på markedssiden. Når det gjelder salgsoppfølging har de brukt lite ressurser og har også begrensede ressurser å bruke på dette. Kornknekkern mener dagligvaremarkedet er vanskeligst i så måte for en liten bedrift, da er det enklere mot industri-markedet med direktekontakt mot bakeri. Kornknekkern har til en viss grad kontakt med kunde som har bidratt noe i produktutvikling og satser mer på dette etter hvert. Denne bedriften ser også muligheter i å produsere for kjedens egne merker i framtida. «Skal en liten bedrift som vår overleve i markedet må vi utnytte de salgskanalerne vi har uten at det skal gå på bekostning av vår stil og profil». Heller ikke Tradisjonsmaten driver med mye salgsoppfølging, men ser stort behov for dette. Som vi vil komme tilbake til under kapittel 6, om produsentsamarbeid, ser vi tydelig at det kreves spesiell behandling av lokale matprodukter for å få salg i dagligvaremarkedet. Som Spekematen uttaler «det er ikke lengre noen problem å få tilgang til butikkene, men utfordringen ligger i å få produktene ut av butikk».

Særlig de tre bedriftene som har fått spesialitetsmerket gjennom Matmerk har jobbet en del med design, innpakning og profil som underbygger fortellingen/historien bak produktet. De andre to bedriftene har ikke kommet langt på dette feltet. Vi vil ikke berøre dette i vesentlig grad her, men det er opplagt at dette er kvaliteter som spiller en viktig rolle hvis målet er vekst spesielt i det nasjonale dagligvaremarkedet. Forsman (2003) fant blant annet at bedrifter som retter seg mot det nasjonale markedet har større fokus på produktutvikling, matsikkerhet og objektive kvaliteter knyttet til produktet, emballasje og design enn bedrifter som opererer i det lokale markedet. Det blir viktig å skille seg ut, være attraktiv og ha et budskap, dvs. å utvikle merkevare (Murdoch mfl. 2000, Forsmann 2003). Men samtidig må produktet skille seg ut med kvaliteter koblet til selve produktet med en særegen smak hvis bedriften skal regne med å få merpris og gjenkjøp av produktet over tid.

5.4 Distribusjon

I startfasen er det vanlig at bedriftene foretar distribusjonen på egen hånd, da volumet vanligvis er lite. Ved vekst til større bedrifter blir det naturlig å søke samarbeid om distribusjon eller finne profesjonelle distributører til jobben. Begge disse strategiene har imidlertid bydd på utfordringer. Etablering av samarbeid om distribusjon er svært krevende, og det har vært lite tilbud av profesjonelle distributører som har taklet jobben på en god måte for bedriftene.

I våre casebedrifter meldes det at distribusjonen fungerer greit hos de fleste. Spekematen distribuerte selv i regionen, mens Tine distribuerte ut over regionen som del av avtalen

med Lokalmat BA. Laksen benyttet seg av lokale distributører, men tar også selv mye av distribusjon for å kunne opprettholde kundekontakten spesielt til storhusholdningsmarkedet. Både Løken og Kornknekkern har grossister til å ta seg av distribusjonen, og mener dette er en god løsning. På dagligvare har de distribusjon gjennom kjedene. Tradisjonsmaten var i ferd med å etablere et distribusjonssamarbeid med flere lokale aktører med lignende behov. Grunnen til dette var først og fremst at kunder ikke ønsket at små leverandører leverte varene enkeltvis. Tanken var å utvikle samarbeidet til å omfatte mer enn bare distribusjon, som felles ordrebehandling og lager, og felles deltagelse på messer.

Fire av våre case-bedrifter har funnet løsninger for distribusjon som de ser ut til å være fornøyde med. Men som vi ser, vil vekst generelt, og til nye markeder spesielt, stille krav til nye distribusjonsløsninger. Som vi skal se under casestudiene av produsentnettverket Lokalmat BA, har flere bedrifter etter hvert funnet distribusjonsløsninger som fungerer bra. Andre har ikke funnet optimale løsninger for sine produkter og markeder.

5.5 Finansiering

Flere av bedriftene nevner finansiering som en stor utfordring ved vekst, noe som er i tråd med resultater fra surveyen. Det er en utfordring å skaffe risikovillig og tålmodig kapital jamfør både Spekematen og Laksen. I Tradisjonsmaten har denne prosessen vært spesielt krevende. En om- og utbygging ville koste 15 millioner kroner. Aksjeemisjon var helt nødvendig for å klare utbyggingen, da bedriften alene ikke ville klare å betjene lånet. Bedriften fikk inn ca 6.5 millioner kroner ved emisjon rettet mot aktive bønder i regionen, samt den lokale brannkassen. I tillegg til dette fikk bedriften støtte fra Innovasjon Norge og lån fra en lokal bank. Dette skjedde i 2006. På høsten 2008 slet bedriften med å betale gjeld pga kapitalkostnader og renteøkning. De hadde videre behov for mer kapital for å få større slingringsmonn i drifta. Planen var ny aksjeemisjon der målet var å få inn minimum 1 millioner kroner. Enden på visa var at bedriften gikk konkurs i 2010. Flere av casebedriftene og andre lokale matbedrifter har opplevd at kapitaltilgang har vært en stor utfordring ved vekst. Det er for lite kapital tilgjengelig og for lite kunnskap om hvor mye kapital som kreves, dette gjelder spesielt i driftsfasen før salgsvolumet tar seg opp.

5.6 Organisering

Bedriftene oppfatter intern organisering som en av de største barrierene for vekst. Av casebedriftene ser vi at vekst krever stor omstilling internt. Det blir i mange tilfeller behov for en mer kompetent ledelse som fordeler funksjoner mellom seg. Videre blir bedriftene sterkt anbefalt å etablere et kompetent styre om dette ikke eksisterer i utgangspunktet. Tradisjonsmaten ansatte ny ledelse ved overgangen til en større nisjematbedrift. Det samme er tilfelle for Spekematen, som har en ledelse bestående av fire personer med hver sitt ansvarsområde. Styrene i disse bedriftene er håndplukket ut fra kompetanse og bakgrunn. De andre bedriftene er mindre og har ikke hatt så stort behov for utvidelse på ledersiden enda, men vekst kan medføre dette. Videre

ser bedriftene behov for økt kompetanse. Særlig Spekematen klager på vansker med å få tak i kompetente folk og at utdanningssystemet ikke er godt nok for deres behov. Tradisjonsmaten har selv satset på videre utdanning av ansatte og er fornøyd med det. Av kompetanse som kreves utenom de områdene vi allerede har vært innom, er det spesielt økonomi- og ledelseskompetanse som bør vektlegges. Det blir svært viktig å holde god oversikt over økonomien i en vekstfase, utvikle produktkalkyler og sette riktig pris på produktene. Videre vil vekst sette større krav til ledelse gjennom blant annet mer langsiktig planlegging og strategiutforming, samt nettverksbygging og samarbeid.

6 Samarbeid og nettverk ved ekspansjon

I teorier om entreprenørskap og bedriftsnettverk har man funnet at nettverk bidrar til å øke bedriftens ytelse (Chell og Baines 2000). Basert på slike teorier har små bedrifter blitt oppmuntret til å etablere nettverk støttet av det offentlige støtteapparatet. Tiltak for å støtte nettverksbygging er blant annet utformet for å avhjelpe bedriftene i forbindelse med ressursmangel for å kunne gjennomføre en vekststrategi (Chaston 1996). Ifølge Johannisson (2000) trenger de fleste bedriftene å samarbeide for å kunne vokse. I Norge er det blant annet satt søkelys på produsentnettverk for distribusjon, salg og markedsføring, for å oppnå skalafordeler og redusere kostnader blant lokale matbedrifter (Kvam 2008; Kvam 2010). Curran og Blackburn (1994) fant at bedrifter hadde mindre kontakt med omgivelse enn man antok. Bare en liten andel av voksende bedrifter hadde et bredt og aktivt nettverk med andre bedrifter og organisasjoner (Bains og Wheelock 1998). Tidligere studier av lokal mat i Norge fant også at det var lite samarbeid mellom bedriftene. Mangel på samarbeid ble forklart med avstand til andre produsenter, nyetablerte bedrifter og/eller produsenter som opererte i et lokalt marked i svært liten skala (Borch og Iveland 1997). Forsman (2003) fant i en finsk studie at samarbeid på ulike felt vokste signifikant ved overgangen fra et lokalt til et nasjonalt markedsfokus i lokale matbedrifter. Ifølge Chell og Baines (2000) var bedriftene ofte skeptiske til innblanding fra eksterne aktører og spesielt slike som er støttet fra myndighetshold. De mest verdifulle nettverkene var de som bedriftene hadde bygd opp selv, ofte over lang tid.

Av surveyen ser vi at bedriftene tror vekst vil kreve økt grad av samarbeid, spesielt på distribusjonssiden. Ellers ser det ut til at bedriftene generelt samarbeider ganske lite. For å svare på spørsmålene om hva som kreves av nettverk og samarbeid ved en ekspansjon, vil vi basere oss på de casestudiene som ble presentert i forrige kapittel, samt studier av produsentnettverk.

6.1 Vekst og utvidelse av nettverk

Studiene av de fem casebedriftene viser at vekst innebærer en stor økning i nettverket til bedriftene, blant annet på:

- Markedssiden (Matmerk, kunder, design, Hanen, bedriftssamarbeid, etc.)
- Distribusjonssiden (produsentsamarbeid, profesjonelle aktører)
- Forskning og utvikling (Animalia, Nofima, Sintef, Ås-miljøet, KLF-kjøttbransjen, etc.)
- Støtteapparatet – ulike instanser (Innovasjon Norge, Matnavene, Fylkesmannen, Mattilsynet, kommune, etc.)
- Finansieringssiden
- Nye styrerepresentanter i bedriftene

På markedssiden vil vekst gjerne medføre utvidelse av markedet til nye kundegrupper. Det er vanlig å oppgradere bedriftens profil, design etc. som gjerne krever samarbeid

med konsulenter på det feltet. Alle bedriftene utenom Laksen har vært gjennom en slik prosess. Ofte blir også Matmerk en samarbeidspartner for bedrifter med vekstambisjoner, gjennom at bedrifter ønsker å oppnå Spesialitetsmerket for noen av sine produkter. Dette er tilfellet for både Spekematen, Løken og Kornknekkern. Det gir bedriftene tilgang på støtte spesielt på markedssiden.

Vekst krever gjerne nye måter å distribuere på. Mange som tidligere har stått for distribusjonen selv, vil sette bort denne funksjonen eller i hvert fall deler av distribusjonen. Våre casebedrifter har endret distribusjon ved vekst, og tilpasser denne ut fra markeder og tilgjengelige distribusjonstilbud. Det blir viktig å finne best mulig løsning til lavest mulig pris. Vi ser også tydelig at vekst krever mer kunnskap om produkter og produksjonsprosesser. De fleste bedriftene har som del av vekstprosessen vært i kontakt med ulike forsknings og utviklingsmiljø for blant annet å innhente kunnskap for å kunne effektivisere produksjonen, øke produktkvalitet og utvikle særpreg ved produktene.

Når det gjelder støtteapparatet har de fleste bedriftene allerede etablert kontakt med deler av dette før en vekst. Ved vekst vil det imidlertid bli nye runder med deler av støtteapparatet som gjerne vil stille nye krav til bedriftene for å gi støtte. Som før nevnt kan dette gjelde krav til organisering, økonomistyring, etc. Vi ser også at en del av bedriftene etablerer andre typer kontakter som kan være koblet til vekst. Tradisjonsmaten ble medlem i Hanen, og fikk gjennom det haneskilt på hovedveien. Dette var viktig for salg fra egen butikk. Det vil bli aktuelt for de fleste å ta opp nye lån, og da er ofte den lokale banken en samarbeidspartner. Andre har hentet inn nye styrerepresentanter som kan bli viktig for gjennomføring av vekst.

Det er store forskjeller i hvor aktive bedriftene er med hensyn til nettverksbygging. Det kan se ut som det er særlig Spekematen og Laksen som har størst og bredest nettverk, og som er svært aktive i å bruke nettverkene for å påvirke egen situasjon. Laksen har hele tiden hatt fokus på nasjonal nettverksbygging. Daglig leder sier *at «dette er en rimelig og effektiv måte å få inn kompetent folk i småbedrifter»*. De er samarbeidsvillige og utnytter nettverkene og kompetansen i disse. Bedriften mener de har et konkurransefortrinn på dette feltet. Spekematen blir beskrevet som en bedrift som er god til å bygge nettverk både med offentlige instanser og på tvers av privat og offentlig (Innovasjon Norge).

6.2 Etablering og utvikling av regionale matnettverk

Som del av blant annet Vekststrategiprojektet er det skrevet et bokkapittel der ulike matnettverk sammenlignes (Kvam og Rønning 2012). Her skal vi kort oppsummere noen resultater fra dette kapitlet som omhandler regionale matnettverk.

Fire nettverk ble studert. Det var *Den Gyldne Omvei*² (DGO) i Inderøy kommune, *Lofoten-Mat BA*³ som omfatter alle de 6 Lofotkommunene, Rørosmat AS som omfatter ni kom-

2 <http://www.dgo.no> (2010)

3 <http://www.LofotenMat.no> (2010)

muner i Rørosregionen og *Fjellfolket Helgeland BA*⁴ som består av to innlandskommuner i Helgeland. Av de fire nettverkene har Den Gyldne Omvei og Rørosmat vært etablert lengst og også kommet lengre i utvikling av samarbeidet enn de andre to. Nettverkene omfatter fra én til ni kommuner. Antall medlemmer varierer mye, fra 11 til 87, noe som delvis gjenspeiler størrelsen på det geografiske området for nettverket, men også type medlemmer. Mens Rørosmat har lokale matprodusenter i fokus, har de andre tre nettverkene også med reiselivsaktører. Formålet med alle nettverkene er å etablere felles profilering av medlemmene og derigjennom arbeide med merkevarebygging. Rørosmat skiller seg ut fra de andre ved at hovedaktiviteten her er distribusjon og salg av lokal mat i og ut av regionen. De andre nettverkene ønsker først og fremst å tiltrekke seg kunder til destinasjonen.

I alle de fire nettverkene vi studerte, ser vi at differensiering gjennom økt kvalitet er den grunnleggende tanke bak etablering både av de enkelte matbedriftene og nettverket. De kan konkurrere om å utvikle nye produkter og markedskonsepter, samtidig som de kan samarbeide om merkevarebygging, markedsføring, salg og distribusjon for å nevne de viktigste fellesfunksjonene det samarbeides om. I en differensieringsstrategi mellom produsentnettverk handler dette til dels om å tilføre produktene immaterielle tilleggsverdier som er forskjellig fra konkurrentene (Phillips og Peterson, 2001). Et regionalt merkenavn kan differensiere produkter og produsenter rent geografisk. Dette er en viktig funksjon i alle nettverkene. Et annet forhold som har hatt stor betydning i forhold til merkevarebygging i de mest etablerte nettverkene er positiv medieomtale. Positive omtaler både i lokale og nasjonale medier har hatt stor innvirkning på besøk og/eller salg både i Rørosmat og DGO, og blir av noen av de omtalte produsentene beskrevet som den viktigste form for markedsføring av både egne produkter og nettverket som sådan.

I flere av de nettverkene vi har omtalt her var det personer i veiledningsapparatet og offentlig forvaltning som først lanserte disse mulighetene. Når det gjelder Den Gyldne Omvei og Rørosmat fant de lokale matprodusentene etter hvert ut at de selv måtte ha styring med nettverket. Disse personene har gjennom sin funksjon som ledere i nettverket i etablerings- og utviklingsfasen vært i stand til å takle utfordringer som et nettverkssamarbeid gjerne møter. Personene kan karakteriseres som svært ressurssterke ledere med gode kommunikasjons-evner, slik at de har fått svært ulike aktører til å dra i samme retning. De kan også karakteriseres ved å ha et bredt nettverk som har blitt brukt aktivt for utvikling av nettverket. Et annet og meget viktig forhold er at disse aktørene også i flere runder har klart å skaffe finansiering for videreutvikling av nettverket.

For å samle en gruppe produsenter som er stor nok til å bære nettverket økonomisk, må profilen på samme tid være bred nok til at tilstrekkelig mange produsenter opplever å høre hjemme under paraplyen, og den må være smal nok til å skape merverdi sammen med den enkeltes bedriftsprofil og strategi. Stor bredde og ulike interesser kan føre til uenighet om hvordan ressursene i nettverket best skal benyttes. Derfor

4 <http://www.Fjellfolket.no> (2010)

skjer etablering og utvikling av nettverk sjelden uten interessemotsetninger og konflikter. Interessemotsetninger kan være nyttig for å generere nye ideer og kritisk evaluere disse. Derfor vil stor takhøyde for å komme med nye tanker og ideer kombinert med sunn skepsis og konstruktiv kritikk skape gode utviklingsprosesser.

Eksempel fra Den Gyldne Omvei viser at det går an å være uenige om mye, men likevel komme fram til en kjerne i samarbeidet som man kan være enige om. Noen yter også en større innsats inn i laget enn andre, selv om man prøver å fordele så alle bidrar. Dette kan skape misnøye, men da er det viktig å fokusere på langsiktighet og legge vekt på stor takhøyde. Man må unne hverandre å lykkes. Selv om DGO i et kort perspektiv passer bedre for noen produsenter enn andre, har de en langsiktig strategi for å skape merverdi for alle. Dette bærer samarbeidet også gjennom konfliktfylte faser (Kvam, 2008).

I medlemskapskriteriene som er etablert eller er under etablering i de fire nettverkene, ser vi at det er satt søkelys på merkevarebygging og differensieringsstrategier basert på særegne kvaliteter. Vi ser at nettverkene utvikler ulike konsepter for hvordan de skal skape verdier for medlemmene. Det finnes ikke én løsning, men nettverkene må finne løsninger som passer for sitt nettverk. De ulike nettverkene har dessuten nådd forskjellig stadium i organisering og organisasjonsutvikling. Det tar tid å finne formen på samarbeidet, kriterier for medlemskap, hvilke funksjoner samarbeidet skal ta seg av, etc.

Et mål på om disse nettverkene fungerer i praksis er om de etter en etablerings- og driftsfase blir økonomisk bærekraftig. Det vil si om de genererer tilstrekkelig med verdier til medlemmene slik at disse er villige til å finansiere fortsatt drift uten å være avhengig av offentlig støtte. Eksempelene viser at det tar lang tid å etablere nettverk som fungerer og som er økonomisk bærekraftige. I en etableringsfase kan derfor offentlig finansiering være helt avgjørende, også fordi mange av medlemmene selv er i en etableringsfase med sin egen virksomhet og har lite midler til å finansiere fellesfunksjoner. For å skape økonomisk bærekraftige nettverk er disse over tid avhengig av medlemmer som tjener penger og har ressurser til å investere i nettverkene. Det ser vi blant medlemmene i DGO og Rørosmat, der flere av aktørene har kommet over entreprenørskapsfasen og er såpass store og ressurssterke at de kan delta i oppbyggingen og utviklingen av nettverkene. Likevel er det også i disse nettverkene en utfordring å få en økonomisk bærekraftig organisasjon.

Det er et mål med alle nettverkene at de skal bidra til forbedring av det økonomiske resultatet for medlemmene. Både i Rørosmat og DGO har dette vært tilfelle. I DGO opplever medlemmene at nettverket bidrar til en positiv konkurranse om produktinnovasjon, slik at samarbeidet i seg selv er en driver for nyskaping og innovasjon. Dette gjør bedriftene bedre i stand til å opprettholde både kvalitet og konkurransekraft, samtidig som nyskaping også opprettholder vitalitet og utviklingskraft i nettverket. Tilsvarende funksjon for å fremme innovasjon gjennom nettverkssamarbeid er smaksverkstedene i LofotenMat. Her er det skapt en møteplass for aktører innen forskjellige næringer og i forskjellig ende av verdikjeden. Dette gir produktkunnskap og

markedssignaler som bidrar til produktutvikling og til nye produktideer. Ved å trekke inn reiselivsaktører og kulturinstitusjoner skapes nye markedskanaler med muligheter for nye produkter.

Etableringen av alle nettverkene har en positiv effekt på entreprenørskap i kommunene og regionen. Nettverkene rekrutterer aktivt medlemmer og de blir faglige og sosiale arenaer som stimulerer til entreprenørskap blant aktører med ideer om småskala matproduksjon.

I flere av nettverkene er det et mål at disse skal ha en sosial funksjon blant medlemmene. Gårdbrukere som starter foredling av egne produkter bryter med det etablerte mønsteret i landbruket. De har behov for å møte kollegaer som driver lignende aktivitet og som dermed skjønner hva aktiviteten dreier seg om og kan diskutere felles utfordringer og muligheter. Derfor oppleves den sosiale funksjonen som viktig blant mange av medlemmene.

Av oppsummeringen foran ser vi at det stilles mange og ulike krav til etablering og utvikling av regionale matnettverk for at disse skal lykkes. Vi ser blant annet at ledelse er viktig i så måte, ekstern finansiering i en forholdsvis lang periode, kontinuerlig utviklingsarbeid, merkevarebygging, noen ressurssterke bedrifter, medieomtale og at nettverket klarer å bidra til merverdi for medlemmene.

6.3 Lokalmat BA – et nasjonalt matnettverk

Den andre studien av produsentnettverk, var av det landsomfattende produsentnettverket Lokalmat BA. I dette kapitlet skal vi sette søkelyset på utfordringer dette nettverket har møtt siden oppstart og frem til høsten 2011. Vi skal se nærmere på utfordringer fremover knyttet til ledelse og organisasjon, finansiering, distribusjon og salgsoppfølging. Dataene baserer seg på rapporter fra to prosjekt som ble gjennomført for å etablere og utvikle Lokalmat BA (FKonsult 2005; Matmerk 2005; Matmerk 2006; Matmerk 2008; Matmerk 2009), samt 18 intervju med en rekke aktører som er eller var medlemmer av Lokalmat BA eller har hatt eller har nær tilknytning til organisasjonen. Av disse er ti bedriftsledere intervjuet. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført høsten 2010 og våren 2011.

Historikk

Bakgrunnen for etablering av Lokalmat BA var utfordringer de lokale matprodusentene møtte i forhold til distribusjon og salg. Ideen til etablering kom fra konsulenter med lang erfaring innen logistikk og salg. Også Landbruks og Mat departementet (LMD) og Innovasjon Norge (IN) var med på initieringsprosessen. Det startet med et prosjekt i 2004 finansiert av IN, der målet var å finne operative løsninger på salgs- og distribusjonsutfordringer. Etter et omfattende arbeid lagt ned av prosjektgruppen for prosjektet ble Lokalmat BA ble stiftet 17. november 2005. Tanken var at Lokalmat skulle være en organisasjon som bedriftene «vokste seg inn i og ut av» på vei mot grossistdistribusjon. Lagets formål er å drive markedsarbeid og logistikk innen dagligvare og HoReCa

i hele Norge på vegne av medlemmene. Det ble valgt styreleder og styremedlemmer blant bedriftene, men der initiator, nå i Matmerk, også var styremedlem. Styreleder skulle fungere som daglig leder. Salgsoppfølging til dagligvaresektoren ble gitt første-prioritet. Det ble videre bestemt at laget skulle ha sitt kontor på Røros fordi Rørosmat AS hadde ledig kapasitet til å ta på seg administrativ koordinering.

Lokalmat BA (LMBA) hadde sin operative oppstart i mars 2006 med felles salgsmemerapparat for syv av de 13 andelshaverne. Nedslagsfeltet var Oslo, Akershus, Østfold, Vestfold og nedre Buskerud. Produsentene hadde da hver for seg på forhånd inngått avtaler med de enkelte kjedene eller butikkene og var selv ansvarlig for å distribuere varene dit. Det var videre forutsatt at salgsmemmerne skulle følge opp disse butikkene. Bemanning av det salgsmemmerne apparatet for butikkoppfølging var basert på å utnytte kapasiteten hos de deltagende produsentene som hadde slike folk ansatt eller samarbeidspartnere som tok seg av denne jobben. Ved oppstart i mars var det 168 butikker som fikk jevnlig oppfølging fra 6 salgsmemmerne, mens tallet økte til 188 butikker i mai. Etter hvert tok én av produsentene over det meste av salgsmemmerarbeidet, av ulike grunner, noe styret synes var en dårlig løsning. Derfor ble dette samarbeidet avsluttet og to av bedriftene trakk seg ut av samarbeidet.

Etter at den første satsingen mislyktes, ble et nytt prosjekt etablert i 2008 på oppdrag fra Lokalmat BA med konsulenten som initierte prosjektet som prosjektleder. Prosjektet skulle se videre på samordningsmulighetene for logistikk og butikkoppfølging for medlemmene i LMBA. Det var også en målsetting for prosjektarbeidet å rekruttere flere medlemmer til LM. Tine Logistikk ble valgt som samarbeidspartner på logistikkdelen, og det ble inngått en intensjonsavtale med dem for å *«etablere et riksdekkende logistikk-system for de produsenter av lokale matspesialiteter som ikke har innpass i dagligvarekjedenes egen logistikk, men som har leveringsavtale med de samme kjedene for spesifiserte produkter i spesifiserte butikker»*. En ekstern aktør ble valgt som prosjektpartner på butikkoppfølging. Den 12. mars 2009 ble den nye løsningen presentert. Ved lanseringen var 16 bedrifter medeiere av LMBA.

Det nye styret som ble valgt ønsket å ta over prosjektledelse og administrasjon fra og med lanseringen den 12. mars. Styret hadde søkelys på kompetanseheving og arrangert blant annet kursdager for medlemmer i regi av Lokalmat BA støttet av IN. De anså kompetanseheving i medlemsbedriftene nødvendig for at disse kunne fungere i et samarbeid som LMBA. Implementering av den nye distribusjonsløsningen med Tine skjedde med to medlemsbedrifter som piloter. Da testing var ferdig, ble de resterende bedriftene som ønsket det implementert.

Nytt styre ble igjen konstituert i april 2010. Fortsatt var LMD og IN observatører til styret, men Matmerk trakk sin representant. Samarbeidet om salgsmemmerne oppfølging ble avsluttet, da det ifølge styreleder ikke fungerte godt nok. Styret ved tre av de største medlemsbedriftene tok da på seg arbeidet med å teste ut et salgsmemmerne opplegg på vegne av medlemmene. Utgangspunktet var at hver bedrift ansetter sine salgsmemmerne som så skal jobbe for alle de tre bedriftene i hvert sitt geografiske område. Tanken var videre at de andre medlemsbedriftene skulle komme inn under dette systemet etter hvert.

Status høsten 2011

Høsten 2011, da vi forskere hadde den siste kontakten med LMBA, hadde laget 24 andelseiere. Styret hadde jobbet mye med å utvikle et salgsoppfølgingssystem som da fungerte bra for de tre bedriftene i styret. Det var 11 salgsfremmere ansatt som var klare for å ta nye bedrifter inn i folden. Styret hadde også reforhandlet avtale med Tine, som ifølge styreleder fungerte bra. Bedre betingelser ble gitt spesielt for de mindre aktørene etter reforhandlingen. Det var utarbeidet en strategiplan for LMBA der medlemmene ga aksept for strategien som var utformet. Målet for LMBA var ifølge strategiplanen å bli selvfinansierende i løpet av 2 år. LMBA hadde ca 30 millioner i omsetning i 2011, mens målet var 70-80 for å bli økonomisk selvberende. Det kreves imidlertid mye jobbing for å få dette til, der det å få ansatt en koordinator som også kan ta seg av rekruttering av nye medlemmer var avgjørende jamfør styreleder. Styremedlemmene har ikke hatt kapasitet til å gjøre alt arbeidet som kreves, og særlig oppfølging av medlemmer har vært for dårlig. Det ble sendt inn en søknad til IN om støtte til en koordinator, men responsen var negativ. Styreleder tror dette først og fremst skyldtes at forankringa til medlemmene var for dårlig. Som en midlertidig løsning fikk LMBA ansatt en koordinator i en 40 % stilling noen måneder på midler fra IN fra forrige finansieringsrunde.

Videre vil vi sette søkelyset på utfordringer knyttet til ledelse og organisering, finansiering samt distribusjon og salgsoppfølging som er noen av utfordringene Lokalmat BA står overfor.

Utfordringer knyttet til ledelse og organisering

Valgt styreformann har fungert som daglig leder i organisasjonen, og ledelse har i hovedsak skjedd på dugnadsbasis av styret. Alle styremedlemmer har egen bedrift å ta vare på, slik at ledelse har hatt preg av «ventrehåndsarbeid». Med en såpass krevende jobb som å få en landsomfattende organisasjon som LMBA opp og stå er det klart at en slik ledelse ikke kan fungere på lengre sikt, noe mange informanter vektlegger: *«den viktigste utfordringen er å få inn en daglig leder på heltid og nok ressurser til å drifte organisasjonen og utvikle fellestjenester - da først kan organisasjonen begynne å fungere»* (medlem).

Flere aktører involvert i LMBA har uttalt at de ser ulemper i at ledelsen består av produsenter, da konkurranse mellom produsenter hele tiden har vært et tema. Man er redd for at ledelsen arbeider mest for egen sak og glemmer felleskapet: *«Styret tilgodeser egne bedrifter»*. *«Alle medlemmene må få et like godt tilbud og ikke som i dag at noen få store får alle fordelene av samarbeidet»* (bedriftsleder). Derfor er flere av informantene opptatt av at det kommer inn «nøytrale personer» og tar over ledelsen/koordineringen av nettverket. Sammenlignet med andre regionale matnettverk vi har studert, ser konkurranselementet ut til å være mer fokusert i LMBA. En informant sier det slik:

«Produsentene er redde for at ideer stjeles av naboen, det er lite åpenhet og villighet til å dele». Denne holdningen mener informanten overskygger det «å se samarbeid som noe positivt, få økt produkttilbud, bedre vareplassering, økt fokus i butikk og dermed lønnsomhet på sikt (tidligere styremedlem)».

Det at produsentene er såpass ulike og med ulike mål og behov er en annen ledelsesutfordring i forhold til å bygge en sterk organisasjon. Dette er en utfordringen vi også ser klart i de regionale nettverkene. Vi kan se at LMBA har strevd helt fra starten av med ulikt kompetansenivå blant produsentene. Jamfør både styret i LMBA, Tine og konsulenter involvert, er det behov for å øke kompetansen til bedriftene på flere områder for at de skal kunne delta i et effektivt samarbeid som på sikt vil komme alle medlemmene til gode. Flere informanter mener at man burde vært mer bevisst på å stille større krav til kompetanse for deltagelse i nettverket innledningsvis. Dette ville gjøre arbeidet med å få etablert samarbeid enklere.

En annen utfordring med hensyn til ledelse er at denne har blitt skiftet ut jevnlig. LMBA har hatt fem styreledere på sju år, noe som gir dårlig kontinuitet. Et annet forhold som kan ha vært uheldig er at ledelsen er spredt geografisk og at administrasjonen igjen er et annet sted. Dette kan gjenspeiles i en av informantene sine uttalelser: «*Organisering har ikke vært optimal, lite styring og dårlig organisering*»(medlem).

En viktig årsak til at flere medlemmer i LMBA høsten 2011 var skeptiske til organisasjonen, lå i liten kommunikasjon mellom styret og medlemmene. Ledelsen, ved daværende styreformann, så dette poenget tydelig. «*Det har ikke blitt tid nok til å ta vare på denne funksjonen*». Det kan lett oppstå skepsis og negative holdninger hos medlemmer som lurer på hva som skjer og hvorfor de ikke hører noe fra styret.

Utfordringer knyttet til finansiering

Inntektene for LMBA er i dag andeler som koster bedriftene 5000 per andel. Dette er imidlertid en engangskostnad for medlemskap. I tillegg betaler medlemmene en prosentandel av omsetningen gjennom Tine sin distribusjon til organisasjonen. Deltagelse i salgsnettverket skal ha sin egen prislapp. Med det volumet styret har forutsatt skal regnestykket gå opp så sikt, dvs. etter to år. Inntekten laget får i dag er langt fra nok til å finansiere en administrasjon som i tillegg til drift også vil ha behov for å bygge opp og utvikle organisasjonen. Da andelslag ikke har anledning til å ta opp lån, er LMBA helt avhengig av eksternt finansiering en periode for å kunne utvikle seg til en økonomisk bærekraftig organisasjon. I LMBA har det offentlige vært med hele veien, både som observatører og finansør helt til siste søknad til Innovasjon Norge. I søknadsbehandlingen ble organisasjonen imidlertid ikke oppfattet som støtteverdig av Innovasjon Norge lenger.

Utfordringer knyttet til distribusjon

Avtalen med Tine er at produsenter som har avtaler med dagligvarebutikker eller andre aktører skulle levere produktene sine på nærmeste Tine-terminal. Så henter Tine produktene og frakter de dit de skal. Tine tar ikke noe ansvar for vareplassering og salgsoppfølging. For å få til en effektiv samdistribusjon gjennom Tine, ønsket Tine at LMBA skulle organisere sampakking for å lette distribusjonsarbeidet. Dette har ikke styret hatt kapasitet til å gjøre noe med. Erfaring fra Tine er at de mindre bedriftene har større problemer med å få distribusjonen til å fungere enn de større, og de trenger opplæring for å takle dette. Ca 26 av medlemsbedriftene i LMBA bruker Tine-avtalen, men ifølge Tine er potensialet mye større.

Av de bedriftene vi har snakket med som er medlemmer i LMBA, er det ulike oppfatninger av samarbeidet med Tine. Mens noen er svært fornøyde og bruker bare Tine som distributør for sine produkter, synes andre at avtalen er altfor kostbar. Flere av bedriftene bruker Tine i noen sammenhenger, mens de bruker andre distribusjonsløsninger i andre sammenhenger. Andre har fått avtaler med lokale distributører som de synes fungerer bra, og tror ikke de vil bytte til Tine som distributør hvis det blir aktuelt. Et spørsmål som har kommet opp i sammenheng med distribusjonssamarbeidet, er om medlemmene skal binde seg til å delta. Jo flere som er med, desto billigere vil distribusjonsutgiftene bli, noe som er en fordel for alle. Særlig i en oppstartsfasen vil antallet som bruker Tine være viktig for å få LMBA oppe og stå.

Medlemmer bør stilles krav om deltagelse 100 prosent for å få dette til å fungere. Tror det er viktig at samarbeidet er forpliktende en periode, bare da kan man sikre at volumet blir stort nok til at man kan ta ut skalafordeler og få til noe bra rundt dette (konsulent).

Til sammenligning har ikke Rørosmat hatt noe krav om 100 prosent deltagelse fra sine medlemmer. Der distribuerer flere av de store aktørene mye selv, for å sikre god kontakt med kundene. Dette går imidlertid ut over inntektene til nettverket. I Rørosmat har man imidlertid vært av den oppfatning at bedriftene selv må få velge måten å distribuere på og bare bruke Rørosmat der de oppfatter dette som den beste løsningen (Kvam og Rønning 2012).

Utfordringer knyttet til salgsoppfølging

Denne typen produkter vi her snakker om krever vanligvis spesiell salgsoppfølging. Det er viktig at betjeningen i butikken, gjerne ferskvareavdelingen, har god kjennskap til produktene, slik at disse kan formidle historien og det unike ved produktet som gjør prisen høyere enn for konvensjonelle produkter. Videre er det også viktig å gjøre kundene oppmerksomme på at produktene finnes, få god plassering i butikk og jevnlig tilby smaksprøver slik at kunden selv kan gjøre seg opp en mening.

Salgsoppfølging har hatt førsteprioritet i LMBA fra starten av. Man har testet bruk av eksterne aktører til å ta jobben, men fant ut at disse ikke hadde nok kunnskap om produktene, eller de var ikke nok engasjert i produktene til å gjøre en god jobb.

Denne typen produkter vi tilbyr krever innsikt og kunnskap. De krever oppfølging, eierskap og engasjement. Det er ingen som gjør denne jobben (salgsfremmerjobben) bedre enn oss – de (produktene) er hjertebarna våre (medlem)

Resultatet for LMBA var at styret besluttet at bedriftene selv skulle ta hånd om denne funksjonen gjennom samarbeid.

Da de fleste av medlemsbedriftene ikke hadde kompetanse til å delta i et samarbeid om salgsoppfølging til dagligvare som her var utgangspunktet, ble det utviklet et kurs slik at bedriftene kunne tilegne seg denne kompetansen. Etter kursdeltagelse har så

produsentene blitt fulgt opp av en konsulent. Videre har som nevnt de tre store bedriftene i styret utviklet et salgsfremmerkorps som er ansatt i de tre bedriftene og som har ansvar for hver sine geografiske områder. Salgsfremmerkorpset består av håndplukkede personer, tidligere ferskvarerjefer og folk som brenner for lokal mat. Disse er kurset for jobben, har besøkt alle de tre bedriftene, snakket med ansatte, lært om produksjonsprosessen og det unike ved de ulike produktene. Foreløpig er det bare de tre bedriftene i styret som er med på dette samarbeidet.

De aller fleste bedriftene vi har vært i kontakt med er enige om at det er viktig med salgsoppfølging og at denne funksjonen ikke er godt nok ivaretatt i dag. Et spørsmål som flere av informantene våre har vært inne på i forbindelse med LMBA sitt salgsoppfølgerapparat, er utfordringer knyttet til konkurranse mellom produsenter. Som én sier:

Det kan tenkes at salgsoppfølging i butikk kan bli vanskelig å samarbeide om. Nøytralitet hos salgsoppfølgerne blir viktig – hvordan skal man få dette til å fungere når noen eier salgsoppfølgerapparatet (konsulent)

Hvis Lokalmat BA fortsatt er liv laga, blir det viktig å avklare hvordan salgsoppfølgerfunksjonen skal organiseres ved innlemmelse av flere bedrifter. I tillegg til konkurranse mellom produkter, vil det også være begrensninger ved hvor mange produkter selgere kan håndtere på en god måte. Siden LMBA ble etablert har det kommet en rekke aktører på banen som tilbyr salgsoppfølging, slik at det i dag er flere aktører som konkurrerer om denne funksjonen.

Fremtiden for LMBA var usikker på det tidspunktet vi avsluttet prosjektet. Mange av medlemmene hadde funnet andre løsninger for distribusjon og salgsoppfølging, og var usikre på om det ville bli aktuelt å benytte tilbudet til LMBA fremover. På grunn av at det var lite å høre fra styret, hadde flere medlemmer mistet troen på nettverket. Ifølge styreleder ville det være umulig å få organisasjonen i gang og på fote uten offentlig støtte.

6.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at vekst ofte innebærer mer samarbeid og nettverksbygging. Vi har spesielt sett på etablering og utvikling av flere regionale- og ett nasjonalt produsentnettverk, der dataene viser at dette er krevende prosesser. Mens utfordringene med å etablere og utvikle nettverk er store på et regionalt nivå, kan det se ut som de blir enda større på et nasjonalt. Der har man ikke den regionale merkevarebyggingen som er et viktig og felles mål på regionalt nivå. Samtidig vil man ha ytterligere utfordringer når det gjelder avstand mellom aktører, og dermed ytterligere utfordringer knyttet til kommunikasjon og etablering av tillit. Det kan også se ut som om konkurranseelementet slår mer ut på et nasjonalt nivå, mens aktører på et regionalt nivå mer ser fordelene av samarbeid.

Av de bedriftene som er studert i tilknytning til produsentnettverkene, ser vi at mange har fått på plass distribusjonsløsninger som de synes fungerer relativt greit. Hver bedrift bruker gjerne ulike distribusjonsløsninger til ulike markeder. Noen distributører tilbyr salgsoppfølging, men denne funksjonen fungerer ifølge bedriftene ikke bra nok i dag.

7 Behov for støtte blant lokale matbedrifter med vekstambisjoner

Lokale matbedrifter kan velge en rekke strategier for vekst, der vi har studert noen av disse mer inngående i dette prosjektet. Her skal vi oppsummere strategier bedriftene ønsker å følge for å nå målet om vekst og diskutere behovet for støtte for å kunne gjennomføre disse strategiene.

Bedriftene ønsker jamfør spørreundersøkelsen å oppnå en moderat vekst. Ambisjonene varierer, men de fleste ser ut til å ha et fornuftig forhold til hva som er en realistisk måloppnåelse. Størrelse på vekst vil avgjøre om det er behov for investeringer i utbygging, nye maskiner og utstyr og gjennomføring av større endringer i organisasjonen. Hvis det er snakk om større endringer, vil bedriften ifølge casestudiene gjerne ha behov for ekstern støtte på ulike områder. De områdene støtteapparatet først og fremst bør kunne tilby kompetanse i starten på vekstprosesser, er i forbindelse med kapitaltilførsel og beregning av kapitalbehov, produktkalkyler og generell økonomistyring og effektiv organisering. Behov for støtte vil variere, men med bakgrunn i at de færreste bedriftene har erfaring på feltet, har de aller fleste behov for ulike former for støtte i slike utviklings- prosesser.

Når det gjelder markedsstrategier ser vi av spørreundersøkelsen at de fleste bedriftene ønsker å satse videre i allerede etablerte markeder lokalt og regionalt. En god del ønsker å utvikle markedet geografisk, både til et regionalt og nasjonalt marked, mens et fåtall ønsker å starte med eksport. Innen de geografiske områdene ønsker bedriftene å satse på ulike markedsnisjer, først og fremst institusjon og storkjøkken, dagligvare og reiseliv og turistmarkedet for de som vil utvikle seg regionalt. De med nasjonale ambisjoner ønsker først og fremst å satse på dagligvaremarkedet, HoReCa og spesialitets- og delikatess butikker. I forhold til markedsutvikling kan det se ut som om bedriftene har et stort behov for kunnskap om hva som kreves for å nå ulike markedssegment. Vi ser at det stilles svært ulike krav til salg i de ulike markedene, og i noen tilfeller stilles det også ulike krav til salg lokalt, regionalt og nasjonalt. Støtteapparatet bør bli flinkere til å rettlede bedriftene i valg av markeder å satse på, slik at bedriftene setter søkelys på markeder som er overkommelig å nå. Videre bør støtteapparatet tilby bedriftene kompetanse slik at de mer målrettet kan nå ulike markedsnisjer. Det kan være en idé at støtteapparatet utvikler «eksperter» på ulike markedssegment.

Ved vekst er de viktigste produktstrategiene å øke produksjonen av dagens produkter, utvikle nye produkter, utvikle og styrke kvaliteter ved dagens produkter og å redusere produksjonskostnadene. Av casestudiene ser vi at produktstrategien er avgjørende for vekst og overlevelse, men at bedriftene har for liten kunnskap om hva som kreves av særpreg ved produktene i ulike markeder og hvordan de skal kommunisere dette særpreg til markedsaktører. Støtteapparatet bør kunne tilby kompetanse på dette feltet i større grad enn i dag og rettlede bedriftene i satsinger. Ved vekst til dagligvare og andre nasjonale markeder der konkurranse er spesielt stor, kreves at bedriftene

har spesialkompetanse på den nisjen man opererer i, det vil si på både produkt og markedsnisje. Det er viktig at støtteapparatet skjønner dette og utvikler kompetansetilbud som kan tilfredsstille disse kravene.

Bedriftenes strategier på distribusjonssiden viser ifølge spørreundersøkelsen at mange planlegger å distribuere produktene selv. For noen bedrifter kan dette være en god løsning, men for flere kan det nok være fornuftig å se seg om etter andre løsninger. På distribusjonssiden har støtteapparatet allerede bidratt en god del i å finansiere produsentsamarbeid, men det er tydelig at det fortsatt er behov for å utvikle bedre distribusjonstilbud til lokale matbedrifter. For bedriftene er det også et behov for å få oversikt over tilbud på distribusjonssiden, forskjeller i tilbud og hvilke som best passer egne behov.

Ved vekst oppfattes behovet for rådgivning størst innen merkevarebygging, markedsføring og salg. Casestudiene viser også at dette er et område der bedriftene har liten kompetanse. Selv om myndighetene har etablert ulike merkeordninger, hjelper merkene lite for salg hvis konsumentene ikke har kjennskap til dem (Amilien et al 2008). Likevel er det en stor andel av bedriftene som tenker på kvalifisering til merker som en strategi for å nå vekst. Her har med andre ord støtteapparatet en viktig jobb med å gjøre de etablerte merkene mer kjent. På merkevarebygging, markedsføring og salg har støtteapparatet ellers en viktig rolle i forhold til bedriftene med hensyn til å øke kompetansen. Hva er fornuftige strategier for ulike produkter i ulike markeder?

I tillegg til de områdene som er nevnt over, er det viktig for utvikling av lokal mat og matmangfold at støtteapparatet i større grad ser satsinger i et regionalt perspektiv. Det er viktig å oppmuntre til og støtte opp om satsinger som integrerer ulike næringer og sektorer i regionen i tilknytning til både utvikling og forbruk av lokal mat. Gjennom større grad av integrering vil det skapes identitet til og større interesse for lokal mat, noe som er viktig for videre utvikling av næringen. Satsinger på Bondens Marked og matfestivaler er viktige arrangementer som allerede pågår for å gjøre lokal mat kjent. Men det trengs andre tiltak i tillegg for på sikt å få et større omsetningsomfang.

Flere bedrifter ser det som en utfordring ved vekst at det er en mangel på kompetent arbeidskraft i sektoren. Støtteapparatet bør kunne påvirke utdanning av folk med relevant fagkompetanse for lokale matbedrifter slik at dette ikke blir en barriere for utvikling av næringen.

8. Avslutning

Vi har gått gjennom en rekke forhold som er av betydning for utvikling av lokal mat i Norge. Når det gjelder Landbruks- og matdepartementets mål om at 20 prosent av matvareomsetningen i dagligvarehandelen innen 2020 skal være spesialmat, ser vi utfordringer i å klare dette. Det eksisterer som vi har vist en rekke barrierer for vekst i bedriftene, samtidig som mange bedrifter ikke ønsker å bli spesielt store. Tidligere ble dagligvarekjedene oppfattet som en hindring for utvikling av lokalmat, i dag ser vi at dette forholdet har endret seg mye. For mange bedrifter oppleves det som en større utfordring å komme ut av butikk enn inn. Det vil si at utfordringen ligger mer på salg, salgsoppfølging og markedsføring av produktene. Det er fortsatt utfordringer på distribusjonssiden, men som dataene viser har det kommet mange tilbydere av slike tjenester de siste årene.

Et annet funn er at bedrifter som retter seg mot det regionale og nasjonale dagligvaremarkedet ikke vet nok om hvilke produktkvaliteter de skal satse på. Bedriftene bruker mye ressurser på prøve- og feile- prosesser for å utvikle nye kvaliteter ved produktene, kvaliteter som i noen tilfeller ikke ser ut til å bety noe for merpris i de markedene de retter seg mot. Mange lokale matbedrifter er inspirert av hvilke kvaliteter ved spesialprodukter som selger i andre land, i land med større kundegrupper, med andre mattradisjoner og matkultur enn den norske. Det er ikke sikkert at norske forbrukere har samme preferanser med hensyn til produktkvalitet på lokal mat. Det er med andre ord behov for økt bevissthet omkring målrettet produktutvikling til utvalgte markeder.

Et annet forhold som ikke er berørt i denne rapporten, er at kjøpspotensialet hos norske forbrukere kan være overvurdert. Det er godt kjent at holdning og handling ikke alltid henger sammen. Nordmenn tjener godt men bruker en mindre andel av inntektene på mat enn noe annet land i Europa. Samtidig ser vi at det er lavprisbutikkene som vokser mest her til lands. Det er smale forbrukergrupper som søker lokale matspesialiteter, og de fleste er sporadiske kjøpere. Våre 5 millioner innbyggere kan være et for lite grunnlag for å nå målet Landbruks – og matdepartementet har satt. Selv om omsetningen av lokal mat stiger sakte men sikkert (Nasjonen 2012), er det fortsatt mange i Norge som ikke har kjennskap til dette tilbudet.

Hovedmålet med utvikling av lokal mat og matmangfold er å utvikle og opprettholde levende bygder og et aktivt landbruk med et mangfoldig produktspekter etterspurt av norske forbrukere. Med en slik målsetting er det viktig at myndighetene utvider fokus fra kun å tenke lokale matspesialiteter til de nasjonale dagligvarekjedene til også å inkludere regionale og lokale strategier som fremmer både produksjon og konsum av lokal og kortreist mat. Det er større muligheter for å øke omsetningen og vokse om man også satser bredt mot ulike lokale kundegrupper. I lengden vil en bred lokal og regional satsing på utvikling og salg av lokal mat være avgjørende for å øke forbrukernes oppmerksomhet om og identitet til lokal mat og utvikling av en bærekraftig næring.

Referanser

- Amilien, V., Schjøll, A. og Vramo, L.M. 2008: Forbrukernes forståelse av lokal mat, SIFO-rapport nr.1.
- Baines, S. og Wheelock, J. 1998: Working for each other: gender, the household and micro-business survival and growth. *International Small Business Journal* 17:16-35.
- Barjolle, D. og Sylvander, B. 2000: Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: market, internal resources and institutions, 67. EAAE Seminar, Le Mans, 28-30/10/1999, European Association of Agricultural Economists, La Haye. In Sylvander, B., Barjolle, D. og Arfini, F. (red.): The socio-economics of origin labelled products in agri-food supply chains: spatial, institutional and co-ordination aspects, 408 p. Actes et Communications, n° 17- Paris: INRA Editions, 2000/11, 2 vol., 45-71.
- Bjørkhaug, H. og Kvam, G.T. 2011: Local small-scale food enterprises: ambitions and initiatives for achieving business growth among male and female owners and managers. *Journal of Depopulation and Rural Development Studies*, Ager, no 11, 29-55.
- Borch O. J. og Iveland M. 1997: Fra hobby til næring? NF-rapport nr. 24/97, Nordlandsforskning, Bodø.
- Brekke, L. P. 2009: Lokal mat - nasjonale muligheter. Kronikk, Tale/artikkel LMD, 03.03.2009.
- Chaston, I. 1996: Small business networking: evolving an appropriate UK national process model, paper presented at the 19th ISBA national small business policy and research conference, UCE, Birmingham, 20-22 November.
- Chell, E. og Baines, S. 2000: Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour, *Entrepreneurship and regional Development*, 12 (2000), 195-215.
- Curran, J. og Blackburn, R.A. 1994: *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy*. London: Paul Chapman.
- FKonsult 2005: Markedskanaler og logistikk for lokale matprodusenter, fase 1. Rapport fra FKonsult.
- Forsman, S. 2003: Creation of competitive advantages in regional food production: Market opportunities and challenges. Key note paper presentert ved the 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in Regional Food Production, 5.-6. mai 2003, Bodø.
- Forsman, S. og Paananen, J. 2003: Value creation in local food supply chains: Market opportunities and challenges. Paper, Finland: MIT Agrifood Research.
- Fossgård, E. 2007: «Mat smaker som plassen den kjem frå» – Forestillinger om lokal mat. I V. Amilien og E. Krogh (red.) *Den kultiverte maten*. Oslo: Fagbokforlaget, 158-170.
- Goodman, D. 2003: The quality 'turn' and alternative practices: reflections and agenda. *Journal of Rural Studies*, Vol.19 (1), 1-7.
- Murdoch, J., T. Marsden og Banks, J. 2000: Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography*, 76, 107-125.

- Greenbank, P. 2001: Objective Setting in the Micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7(3), 108-127.
- Hall, A. 2002: Towards an Understanding of Strategy processes in Small Family Business, edited by Denise E. Fletcher, Routledge, UK, 49-60.
- Ilbery, B., og Kneafsey, M. 2000: Producer constructions of quality in regional speciality food production: a case study from south west England, *Journal of Rural Studies*, 16, 217-230
- Johannisson, B. 2000: Networking and Entrepreneurial Growth. Pp.368-386 in Sexton, D.L. and H. Landström (eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell.
- Kaikkonen V. 2003: Exploring the Dilemmas of Small Business Growth: The Case of Rural Food-Processing Micro Firms. Presented at The 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in regional Food production, Bodø.
- Kjus, J. og Kvam, G.T. 2011: Prosjekter som ikke lyktes...Internt arbeidsnotat til styringsgruppen for oppfølging av VSP-mat.
- Kvam, G.T. 1999: Situasjonsanalyse: Småskala foredling melk. Norsk senter for bygdeforskning, Rapport 4/99, Trondheim.
- Kvam, G.T. 2002. Samhandling for ressursutvikling i småskala matproduksjon. i Almås, R, Haugen, M.S, Johnsen, J.P. 2002. *Bygdeforskning gjennom 20 år*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Kvam, G.T. 2008: Inderøy og Valdres: ulike veier til regional utvikling. I R. Almås, M. Haugen, J.F. Rye & M. Villa (red.), *Den nye bygda*, 321-343. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvam, G.T. 2010: Traditional food as a strategy in regional development – the need of knowledge diversity. I M. Fonte og H. Papadopoulos (red.) *Naming food after place – Food relocalisation and knowledge dynamics in rural development. Perspectives on rural policy and planning*. Surrey: Ashgate Publishing, 197–213.
- Kvam, G.T og Magnus, T. 2011: Kvalitetsstrategier ved vekst – erfaringer fra fem nisje-matbedrifter. I Haugen, M.S og Stræte, E.P. (red), *Rurale brytninger* (356-380). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kvam, G.T og Rønning, L. 2012: Etablering og utvikling av regionale matnettverk. I Sæther B. og Haugum, M. 2012: *Lokal og regional mat, samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder*. Tapir akademisk forlag, Trondheim, 47-70.
- Magnus, T og Kvam, G.T. 2008: Vekststrategier for lokal mat. Frekvensrapport. R 8/08. Trondheim: Centre for Rural Research.
- Matmerk 2005: Markedskanaler og logistikk for lokale matprodusenter, fase 2. Matmerk 2005.
- Matmerk 2006: Markedskanaler og logistikk for lokale matprodusenter. Matmerk 2006.
- Matmerk 2008: Logistikk for produsenter av lokale matspesialiteter, Matmerk 2008.
- Matmerk 2009: Lokalmat BA, Sluttrapport. Matmerk 2009.
- Murdoch, J., T. Marsden og Banks, J 2000: Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography*, 76, 107–125.
- Nationen, 2012: Kraftig vekst for lokalmat og matspesialiteter, Nationen 31/10-2012.
- O'Reilly, S. og Haines, M. 2004: Marketing quality food products – a comparison of

- two SME marketing networks, *Acta Agrucultura Scandinavica, Section C, Food Economics*, 1 (3), 137–150.
- Phillips, J.C. og Peterson, H.C. 2001: Segmentation and differentiation of agri-food niche markets: examples from the literature. Staff Papers. Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.
- Storper, M. 1997: *The regional world*. London: Guilford Press.
- Storper, M. og Salais, R. 1997: *Worlds of production: The action frameworks of the economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Stræte, E.P. 2008: Modes of qualities in development of specialty food. *British Food Journal*, 110 (1), 62–75.
- Stræte, E.P. 2007: Alternative kvaliteter i mat. I V. Amilien og E. Krogh (red.) *Den kultiverte maten*. Oslo: Fagbokforlaget, 172-188.
- Stræte, E.P. 2004: Innovation and changing «worlds of production» – case studies of Norwegian dairies. *European Urban and Rural Studies*, 11 (3), 257–271.
- Ward, N. og Almås, R. 1997: Explaining change in the international agro-food system. *Review of International Political Economy*, 4 (4), 611–629.

Vedlegg 1 Spørreskjema

Velkommen til selve skjemaet.

Du kommer fra spørsmål til spørsmål ved å klikke på pilen nederst til høyre. Det er også mulig å gå tilbake til tidligere spørsmål ved hjelp av pilen nederst til venstre.

Hvis du blir forhindret og må gå ut av skjemaet før det er ferdigutfyllt, er dette ikke noe problem. Neste gang du går inn for å fullføre, klikker du på lenken i E-posten og klikker deg frem til dit du avsluttet utfyllingen. Det betyr også at hvis du ønsker å fylle inn eller endre på noe i skjemaet, er det fullt mulig å gå inn på nytt og gjøre det innen tidsfristen.

Lykke til!

Del 1. Bakgrunnsopplysninger - om den som bevarer spørreskjemaet og om virksomheten

1) Er du.... (sett bare ett kryss)

Daglig leder og eier/medeier av virksomheten

Daglig leder uten eierskap i virksomheten

Annet

2) Hvor stor stillingsandel har du i virksomheten (prosent)? %

3) Kjønn

Mann

Kvinne

4) Alder

Under 30 år

30 - 39 år

40 - 49 år

50 - 59 år

60 - 69 år

Mer enn 70 år

5) Hva er din høyeste fullførte utdanning? (Sett ett kryss)

Grunnskole eller lignende

Videregående skole (yrkes-/landbruksfag)

Videregående skole (Allmennfag/gymnas)

Universitet/høyskole inntil 4 år

Universitet/høyskole over 4 år

6) Har du utdanning eller kurs som er tilpasset virksomheten? (Flere kryss er mulig)

6) Har du utdanning eller kurs som er tilpasset virksomheten? (Flere kryss er mulig)

Innen hygiene og mattrygghet

Innen produktutvikling

Innen markedsføring og salg

Innen økonomi og ledelse

Annet

Hvis du vil utdype ”annet”, kan du gjøre det her:

7) Sivilstand

Enslig

Gift/samboer/partner

8) Er du oppvokst på stedet der du bor nå, eller har du flyttet dit i voksen alder? (Sett ett kryss)

Har alltid/nesten alltid bodd på stedet

Har flyttet dit i voksen alder (Tilflytter)

Har flyttet tilbake etter å ha bodd et annet sted i lengre tid (Tilbakeflytter)

9) Har du barn som ønsker å overta virksomheten etter hvert? (Sett ett kryss)

Ja, høyst sannsynlig

Ja, kanskje

Uavklart, da barna er for små

Nei

Ikke aktuelt, da jeg ikke eier virksomheten

10) Foregår foredlingen av maten på et gårdsbruk?

Ja

Nei

11) Er servering av egne foredlede produkter en del av din virksomhet?

Ja

Nei

12) Er produksjonen økologisk? (Sett ett kryss)

Ja, hele produksjonen

Ja, deler av produksjonen

Nei

Produksjonen er under omlegging til økologisk

13) Har du andre inntekter utover driften av denne virksomheten? (Flere kryss er mulig)

- Ja, fra annet lønnsarbeid
- Ja, fra turisme eller reiselivsvirksomhet
- Ja, fra andre deler av gårdsdriften
- Ja, fra andre deler av fisk/havbruksnæring
- Nei, jeg har hele min inntekt fra foredling av mat
- Ikke aktuelt, da jeg ikke er eier

14) I hvilket fylke er virksomheten lokalisert?

- FINNMARK
- TROMS
- NORDLAND
- NORD-TRØNDELAG
- SØR-TRØNDELAG
- MØRE OG ROMSDAL
- SOGN OG FJORDANE
- HORDALAND
- ROGALAND
- VEST-AGDER
- AUST-AGDER
- BUSKERUD
- TELEMARK
- VESTFOLD
- AKERSHUS
- OSLO
- ØSTFOLD
- HEDMARK
- OPPLAND

15) Er virksomheten lokalisert til Valdres?

- Ja
- Nei

16) Når ble virksomheten etablert (årstall)?

17) Hva slags organisasjonsform har virksomheten i dag? (Sett ett kryss)

- AS (Aksjeselskap)
- Enkeltpersonsforetak
- ANS (Ansvarlig selskap)/DA (Delt ansvar)
- BA (Samvirkeselskap/andelslag)
- Annet

18) Har virksomheten et styre?

- Ja
- Nei Gå til spørsmål 22

Spørsmål 19, 20, 21 besvares bare av de som har svart ja på foregående spørsmål

19) Hvor mange representanter har styret (antall)?

20) Hvor mange kvinner og menn sitter i styret?

- Antall kvinner
- Antall menn

21) Er styrelederen en kvinne eller mann?

- Kvinne
- Mann

22) Hva slags matvarer produseres i virksomheten din? (Flere kryss er mulig)

- Kjøttprodukter (ikke fjørfe)
- Egg- og fjørfeprodukter
- Fiskeprodukter (innlandsfisk)
- Fisk- og sjømatprodukter (saltvann)
- Grønnsakprodukter (inkludert rotvekster og poteter)
- Frukt- og bærprodukter (syltetøy, gele.....)
- Bakevarer (lefse, flatbrød, brød.....)
- Melkeprodukter (ost, rømme, gomme
- Honning, sopp, urter, oljer
- Drikkevarer (Øl, cider, saft, vin
- Annet

23) Om lag hvor mange årsverk har virksomheten i dag? Ett årsverk er rundt regnet 1695 timer med 37.5 timers uke i 45 uker (fratrukket 5 uker ferie + 10 helligdager).

, årsverk

24) Hva var omtrentlig totalomsetning (i kroner) i matforedlingsvirksomheten din i 2007?

kr

25) Hvordan var virksomhetens lønnsomhet i 2007? (Sett ett kryss)

Driften gikk med overskudd

Driften gikk i balanse

Driften gikk med underskudd

26) I hvilken grad er matforedlingen basert på..... (Sett ett kryss for hver rad)

	1 Ikke i det hele tatt	2 I noen grad	3 I stor grad	4 I meget stor grad
Matforedlingen er basert på				
Råvarer innkjøpt lokalt				
Råvarer fra egen produksjon				
Råvarer innkjøpt fra regionen				
Råvarer innkjøpt fra områder utenfor regionen				
Import fra utlandet				
Annet				

27) Hvor mye legger du vekt på hver av følgende faktorer i markedsføringen av dine produkter? Sett ett kryss for hver rad.

Faktorer i markedsføring	Vektlegges ikke i det hele tatt	Vektlegges i noen grad	Vektlegges i stor grad	Vektlegges i meget stor grad
Lokale/regionale merker (ikke gårdsnavn/bedriftsnavn)				
Spesialitetsmerker/beskyttede betegnelser (KSL Matmerk)				
Bedriftsnavn/gårdsnavn (At de er produsert på denne <u>spesielle</u> bedriften eller gården)				
At det er tradisjonsmat for distriktet/regionen				
At råvarene hovedsakelig er lokale				
At produksjonen er økologisk eller basert på økologiske råvarer				
Nærhet til produksjonsprosessen				
At produksjonen er mathåndverk				
God og særegen smak				
At det er mat uten kunstige tilsetninger				
Ferskhhet				
At maten er kortreist				
At dyrene har hatt det godt				
At maten er norsk				

28) Kryss av i hvilket omfang du mener at dagens salg foregår på de ulike markedene (1= ikke i det hele tatt, 4= i sin helhet). Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke i det hele tatt	2 I noen Grad	3 I stor grad	4 I sin helhet
Dagens salg foregår				
Lokalt				
Regionalt				
Over hele landet (nasjonalt)				
Utenfor Norge (eksport)				

29) Hvor tilbys eller selges produktene? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke i det hele tatt	2 I noen Grad	3 I stor grad	4 I sin helhet
Produktene tilbys eller selges				
På /messer/ torg/festivaler/ bondens marked				
Til bruk i hotell/ catering og restaurantbransjen				
Til bruk i institusjonsmarkedet/ storkjøkken (kantine, omsorg, skole mv)				
I spesial- eller delikatessebutikker				
I ordinære dagligvarebutikker				
Ved direktesalg/direkte servering fra gården				
Direkte til kunden per postordre/nettbutikk/ abonnementsordning				

30) Nærhet til markedet. Hvor langt er det (kilometer) fra virksomheten til

..nærmeste storby (Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger,

Tromsø, Drammen, Kristiansand)

km

..nærmeste annen by med mer enn 20 000 innbyggere?

km

31) Hvordan distribueres produktene? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke i det hele tatt	2 I noen grad	3 I stor Grad	4 I sin helhet
Distribusjon av produkter				
Felles distribusjon med andre matprodusenter (Samdistribusjon)				
Distribuerer produktene selv til kunden (Egendistribusjon)				
Distribuerer produktene via grossist (Grossistdistribusjon)				
Andre distribusjonsløsninger				

32) Samarbeider bedriften i dag med andre virksomheter på noen av de områdene som er nevnt nedenfor? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke i det hele tatt	2 I noen grad	3 I stor Grad	4 I meget stor grad
Vi samarbeider om produktutvikling				
Vi samarbeider om anskaffelse og leveranse av råstoff til produksjon				
Vi samarbeider om produksjon/foredling				
Vi samarbeider om sertifisering for spesialitetsmerke/beskyttede betegnelser				
Vi samarbeider om markedsføring og salg				
Vi samarbeider om distribusjon				
Vi samarbeider om turisme/reiseliv				
Vi samarbeider med andre virksomheter om forskning og utvikling				

33) Hvor viktig anser du at kontakten med følgende aktører er for at bedriften skal utvikle seg positivt? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke viktig	2 Lite viktig	3 Noe viktig	4 Ganske viktig	5= Veldig viktig	Har ikke kontakt med disse
Innovasjon Norge						
Mattilsynet						
KSL Matmerk						
Fylkesmannens landbruksavdeling						
Kommunale etater						
Private banker						
Konsulenter						
Andre matbedrifter						
Forskningsmiljøer						
Skoler/utdanningsmiljøer						

Nevn andre aktører som er viktige for din virksomhet:

Del 2. Egen virksomhet: Kartlegging av vekstambisjoner

34) Hvilket utsagn beskriver best virksomhetens ambisjoner om vekst de neste 3-5 årene? Med vekst mener vi økt omsetning. (Sett ett kryss)

Vi har ambisjoner om å vokse, dvs øke omsetningen

i virksomheten i løpet av 3-5 år

Gå til sp. 35

Vi er inne i en vekstprosess i dag

Gå til sp.35

Vi har per i dag ikke ambisjoner om å bli større de neste 3-5 år

Gå til sp. 45

Vi har planer om å redusere omfanget av virksomheten de neste 3-5 år

Gå til sp. 45

Del 3. Bedrifter med vekstambisjoner: Mål, strategier og barrierer knyttet til vekst. Behov for støtte.

(Besvares av bedrifter som på spørsmål 34 har svart at de har vekstambisjoner eller er inne i en vekstprosess i dag)

35) Kryss av på skalaen hvor viktig følgende mål er for veksten. (1= Ikke viktig, 5 = veldig viktig). Sett ett kryss for hver rad.

Mål for vekst	1 Ikke viktig	2 Lite viktig	3 Noe viktig	4 Ganske viktig	5 Veldig viktig
Skape et bedre levebød for familien					
Skape en mer spennende arbeidsplass					
Trygge etablert virksomhet					
Skape nye arbeidsplasser					
Bidra til utvikling i regionen					
Tjene mer penger					
Kunne gi en høyere pris til råvareprodusenten					
Annet					

36) Målt i prosent – hvor mye har dere mål om at omsetningen skal øke i løpet av to år og fem år?

i løpet av 2 år %

i løpet av 5 år %

37) Kryss av hvor aktuelle følgende markedsutviklingstiltak er for å oppnå vekst, slik det er planlagt i din virksomhet? Sett ett kryss for hver rad

	1 Ikke aktuelt	2 Litt aktuelt	3 Ganske aktuelt	4 Svært aktuelt
Markedsutviklingstiltak				
Øke salget i det allerede etablerte markedet				
Utvide markedet fra lokalt til regionalt				
Utvide til nasjonalt marked				
Utvide salg til utlandet				
Utvikle nye kundegrupper innen hotell/restaurant catering				
Utvikle nye kundegrupper innen institusjon/storkjøkken				
Utvikle nye kundegrupper innenfor reiselivs- og turistmarkedet				
Utvikle nye kundegrupper innenfor dagligvaremarkedet				
Utvikle nye kundegrupper innenfor markedet for spesial- og delikatessebutikker				
Inngå samarbeid med andre om markedsutvikling				
Inngå samarbeid med andre som driver gårdsturisme				
Begynne med servering av lokal mat				

38) Kryss av hvor aktuelle følgende produkt- og produksjonstiltak er for å oppnå vekst, slik det er planlagt i din virksomhet? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke aktuelt	2 Litt aktuelt	3 Ganske aktuelt	4 Svært aktuelt
Produkt- og produksjonstiltak				
Øke produksjon av dagens produkter				
Utvikle nye produkter (produktutvikling)				
Kontakte FoU-miljøer angående produktutvikling				
Redusere produksjonskostnadene				
Utvikle/styrke kvaliteter ved dagens produkter				
Begynne med salg av produkter fra andre produsenter				
Starte økologisk produksjon				
Inngå samarbeid med andre virksomheter om produktutvikling				
Inngå samarbeid med andre virksomheter om produksjon og foredling				
Kjøpe billigere råvarer				
Begynne å kjøpe inn råvarer fra andre produsenter				

39) Kryss av hvor aktuelle følgende markedsførings- og salgstiltak er for å oppnå vekst, slik det er planlagt i din virksomhet? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke aktuelt	2 Litt aktuelt	3 Ganske aktuelt	4 Svært aktuelt
Markedsførings- og salgstiltak				
Oppnå beskyttede betegnelser/spesialitetsmerker for produkter				
Utforme nytt markedsførings- og profileringsopplegg				
Samarbeide med andre virksomheter om markedsføring og salg				
Samarbeide med andre virksomheter om sertifisering for spesialitetsmerker/ beskyttede betegnelser				

40) Kryss av hvor aktuelle følgende distribusjonstiltak er for å oppnå vekst, slik det er planlagt i din virksomhet? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke aktuelt	2 Litt aktuelt	3 Ganske aktuelt	4 Svært aktuelt
Distribusjonstiltak				
Distribuere produkter i større grad via grossist				
Distribuere produkter i større grad selv				
Etablere nye salgskanaler (netthandel/postordre/abonnement)				
Større grad av felles distribusjon med andre matprodusenter (Samdistribusjon)				
Andre, nye distribusjonsløsninger				

41) Kryss av hvor aktuelle følgende organisasjonstiltak er for å oppnå vekst, slik det er planlagt i din virksomhet? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke aktuelt	2 Litt aktuelt	3 Ganske aktuelt	4 Svært aktuelt
Organisasjonstiltak				
Øke kompetanse blant ansatte				
Etablere et styre				
Øke kompetanse i styret				
Sammenslåing eller oppkjøp av andre virksomheter				
Etablere BA (Samvirkeselskap/andelslag)				
Etablere AS (Aksjeselskap)				

42) Nedenfor har vi listet opp en rekke faktorer som kan oppfattes som barrierer knyttet til vekstambisjoner. Kryss av, på en skala fra 1-5 der 1= ikke barriere i det hele tatt og 5= veldig stor barriere, hvor stor barriere du mener hver av faktorene representerer i forhold til ambisjonene om vekst i din virksomhet Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke barriere i det hele tatt	2 I liten grad en barriere	3 I noen grad en barriere	4 I stor grad en barriere	5 Veldig stor barriere	Ikke aktuelt
Barrierer knyttet til vekst						
Mangel på fritid						
Organisering av egen tidsbruk						
Organisering/ledelse av en større Virksomhet						
Dekke økt etterspørsel av produkter						
Etablering av samarbeid						
Tilgang på rådgivning						
Kompetanseutvikling						
Tilgang på kompetent arbeidskraft						
Tilgang på egnet produksjonsutstyr						
Tilgang på råvarer						
Fysisk lokalisering av en større Virksomhet						
Finansiering av utbygging av Virksomheten						
Å bevare produktenes særpreg						
Utvikling av nye og gode nok produkter						
Markedsføring/profilering av nye Produkter						
Utvikling av nye markeder						
Introduksjon av nye produkter i Markedet						
Bedriftens lokalisering i forhold til Markedet						
Finne gode distribusjonsløsninger						
Formelle krav til matvaretrygghet						
Andre offentlige reguleringer/lovverk						
Fremtidig generasjonsskifte						
Mangel på nettverk						

43) Kryss av hvor stort behov du har for rådgivning på følgende områder, for å oppnå dine vekstambisjoner? (1= Ikke behov i det hele tatt, 5 = Veldig stort behov). Sett ett kryss for hver linje.

	1 Ikke behov i det hele tatt	2 Lite behov	3 Noe behov	4 Stort behov	5 Veldig stort behov
Behov for rådgivning på følgende områder:					
Organisering av en større virksomhet					
Økonomi og administrasjon					
Produktutvikling					
Anskaffelse av egnet utstyr					
Hvordan bevare produktenes særpreg ved økt omsetning					
Utvikling av nye formaliserte samarbeid					
Merkevarebygging/profilering					
Distribusjonsløsninger knyttet til vekst					
Markedsføring og salg					
Matvaretrygghet					
Produksjon og behandling av mat					
Utvikling av nettverk					
Eksport					
Hygienekunnskap					

44) Kryss av i hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander. Sett ett kryss for hver rad.

Påstand	Helt uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig
Det gis for lite økonomisk støtte til lokale matbedrifter					
Mattilsynets regelverk er for lite fleksibelt i forhold til lokale matbedrifter					
Markedet for lokal mat er voksende					
Økte matpriser generelt vil redusere interessen for lokal mat					
Lokal mat vil klare seg bra med redusert importvern					
Klimaforandringene vil øke interessen for lokal, kortreist mat					
I mitt lokalsamfunn blir nye ideer og forslag tatt imot med åpenhet					
Mitt lokalsamfunn representerer et viktig nettverk for meg som matprodusent					
Det er uforsvarlig å ikke pasteurisere					

Del 4.

Denne delen besvares av virksomheter som i spørsmål 34 har svart at de ikke har planer om vekst eller som ønsker å redusere.

45) Kryss av for hvor viktig hver av faktorene nedenfor er for at du ikke ønsker å utvide virksomheten. Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke viktig	2 Lite viktig	3 Noe viktig	4 Ganske viktig	5 veldig viktig
Trives best med dagens omfang					
Tror ikke det er lønnsomt å vokse					
Jeg er gått lei					
Virksomheten tar for mye tid slik den er i dag					
Det er for stor økonomisk risiko knyttet til vekst					
Virksomheten har nettopp avsluttet en vekstperiode					
Helsemessige forhold					
Manglende støtte til planer om vekst fra familie/omgivelser					
Vekst innebærer at jeg mister en direkte nærhet/kontrollen med deler av produksjonen, og det vil jeg ikke miste					
Vekst innebærer mindre direkte kontakt med kundene, og det vil jeg ikke miste					

46) Nedenfor har vi listet opp en rekke faktorer som kan oppfattes som barrierer knyttet til vekstambisjoner. Kryss av, på en skala fra 1-5 der 1= ikke barriere i det hele tatt og 5= veldig stor barriere, hvor stor barriere du mener hver av faktorene har representert i forhold til avgjørelsen om å ikke bli større? Sett ett kryss for hver rad.

	1 Ikke barriere i det hele tatt	2 I liten grad en barriere	3 I noen grad en barriere	4 I stor grad en barriere	5 Veldig stor barriere	Ikke aktuelt
Barrierer knyttet til vekst						
Mangel på fritid						
Organisering av egen tidsbruk						
Organisering/ledelse av en større Virksomhet						
Dekke økt etterspørsel av produkter						
Etablering av samarbeid						
Tilgang på rådgivning						
Kompetanseutvikling						
Tilgang på kompetent arbeidskraft						
Tilgang på egnet produksjonsutstyr						
Tilgang på råvarer						
Fysisk lokalisering av en større Virksomhet						
Finansiering av utbygging av Virksomheten						
Å bevare produktenes særpreg						
Utvikling av nye og gode nok produkter						
Markedsføring/profilering av nye produkter						
Utvikling av nye markeder						
Introduksjon av nye produkter i markedet						
Bedriftens lokalisering i forhold til markedet						
Finne gode distribusjonsløsninger						
Formelle krav til matvaretrygghet						
Andre offentlige reguleringer/lovverk						
Fremtidig generasjonsskifte						
Mangel på nettverk						

47) Kryss av i hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander. Sett ett kryss for hver linje.

Påstand	Helt uenig	Delvis uenig	Verken uenig eller enig	Delvis enig	Helt enig
Det gis for lite økonomisk støtte til lokale matbedrifter					
Mattilsynets regelverk er for lite fleksibelt i forhold til lokale matbedrifter					
Markedet for lokal mat er voksende					
Økte matpriser generelt vil redusere interessen for lokal mat					
Lokal mat vil klare seg bra med redusert importvern					
Klimaforandringene vil øke interessen for lokal, kortreist mat					
I mitt lokalsamfunn blir nye ideer og forslag tatt imot med åpenhet					
Mitt lokalsamfunn representerer et viktig nettverk for meg som matprodusent					
Det er uforsvarlig å ikke pasteurisere					

Da er du kommet til veis ende. Hvis det skulle være ting du ønsker å kommentere, men som du ikke har fått muligheten til å svare på i skjemaet, så vil vi gjerne at du bruker plassen under. De er også hjertelig velkommen til å ta kontakt med oss.

Tusen takk for at du tok deg tid til å besvare spørsmålene fra oss – det setter vi stor pris på.

Når du klikker på krysset nederst til høyre, er dine svar sendt til oss.

