

Mari Engh

---

# Sterkere sammen

En studie av levedyktige regionale matnettverk

---



Masteroppgave i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn

Trondheim, mai 2016

Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet  
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologi  
Geografisk instiutt

Framsidedfoto: Lofotlam og Tom Gustavsen



## Abstract

Over the last 15-20 years there has been a significant growth in production and sales of local food. Local food is defined as food and beverage products with a local identity, distinctive origin or special qualities related to the production method, tradition or product history. There are several interconnected reasons to explain this growth. Profitability challenges, a drastic reduction in the number of farmers and market changes for the agricultural industry, are all factors that have helped to push forward a public investment in new industries based on agriculture. One challenge small-scale food producers are facing, is to operate in such a way as to achieve good profitability. Thus, authorities in Norway have invested heavily in establishing regional producers associations whose purpose is to contribute to the establishment of a commercial and strategic cooperation between food companies to develop market opportunities.

This study has sought to find answers to the following question: "Which factors are important for developing successful regional food networks?" To answer the research question, I have chosen to study two leading regional food networks of the nation: Rørosmat SA and Lofotlam SA. The empirical data that underlie the analysis is gathered through interviews with people who have good knowledge of the regional food networks, either as associated companies, or through its role in funding agencies.

This study shows that the external support agencies and funding which was provided through public investment projects, has been a significant contributing factor to companies that are successful. It has also been critical to have dedicated manufacturers with a desire and a willingness to cooperate. Without this, the partnerships would not have existed. In each of the networks it is also one person in particular being considered as key to their success through visionary thinking and engaging powerhouse



## Sammendrag

I løpet av de siste 15-20 årene har det vært en betydelig vekst i produksjon og omsetning av lokalmat. Lokalmat defineres som mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie. Det er flere forhold som med på å forklare denne framveksten. Lønnsomhetsutfordringer, en kraftig reduksjon av antall bønder og markedsmessige endringer for landbruksnæringen, er alle faktorer som har vært med på å presse fram en offentlig satsning på nye næringsveier i landbruket. En utfordring som har vist seg for småskala matprodusenter, er å drive virksomheten på en slik måte at man oppnår god lønnsomhet. Myndighetene i Norge har derfor satset stort på å etablere regionale produktsammenslutninger, der formålet er å bidra til etablering av kommersielt, strategisk samarbeid mellom matbedrifter for å utvikle markedsmuligheter.

Denne studien har søkt å finne svar på følgende problemstilling: «*Hvilke faktorer er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk?*» For å besvare forskningsspørsmålet har jeg valgt å studere to av landets ledende regionale matnettverk: Rørosmat SA og Lofotlam SA. De empiriske dataene som ligger til grunn for analysen er samlet inn gjennom intervjuer av personer som har god kjennskap til de regionale matnettverkene, enten som tilknyttede aktører og produsenter, eller via sin rolle i virkemiddelapparatet.

Funnene fra studien viser at det er mange sammenvevde faktorer som er årsak til at Rørosmat og Lofotlam har lyktes med de regionale samarbeidene. Studien viser at arbeidet med å utvikle vellykkede samarbeid mellom aktører både innen samme næring og på tvers av næringer, kan vært en lang og krevende prosess. Selve prosessen må forstås ut ifra både endogene krefter og eksogene faktorer, og samspillet mellom disse er styrende for om samarbeidene klarer å utvikle levedyktige matnettverk. Denne studien viser at det eksterne hjelpeapparatet og finansieringen som blir gitt gjennom offentlige satsingsprosjekter er en viktig forutsetning for å klare å igangsette prosessen med å bygge opp en sterk merkevare. Funnene viser at det i stor grad handler om å utvikle velfungerende og forpliktende samarbeid som bygger på aktørene premisser, skape kvalitetssterke produkter og inngå avtaler som gir merpris til produsentene. Betydningen av å ha dedikerte ildsjeler med en samlende og engasjerende drivkraft fremstår videre som en viktig nøkkelen for å klare å kjøre i gang og lykkes med denne type samarbeid.



*Til alle små og mellomstore bønder der ute som driver eller ønsker å starte opp med lokal matproduksjon. Husk: sammen står dere sterkere.*



*Sterkere sammen (Harfield, 2010)*





## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutning på mitt toårige masterstudium i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved NTNU. Teamet er valgt fritt, og det har vært et privilegium og kunne studere noe ut i fra min egen lidenskap, interesse og nysgjerrighet.

Med et stort engasjement, men samtidig bekymring, for de små og mellomstore bøndene rundt om i distrikt-Norge, har jeg valgt å gjennomføre et studium som kan ha nytteverdi for nettopp denne gruppen. Denne oppgaven er skrevet for å inspirere, engasjere og bevisstgjøre matprodusenter og regioner om både mulighetene som ligger i å satse på kvalitetsprodukter, og verdien som ligger i å gjøre dette i felleskap.

Reisen med å innhente informasjon og skape forståelse for fenomenet jeg har studert har vært en spennende og ikke minst lærerikt prosess. Samtidig har det vært en emosjonell berg- og dalbane, med store svingninger. Arbeidet jeg har lagt bak meg har vært en ensom reise, men jeg har ikke vært helt alene, det er flere jeg gjerne vil takke.

Oddveig Storstad og Britt Dale, mine veiledere gjennom masteroppgaven, har sørget for at jeg har holdt meg på rett spor og samtidig rettet opp i mine mange feil. Informantene mine i Lofoten og Røros har gitt meg uvurderlig informasjon og innsikt i næringsnettverk og alt det innebærer. Takk til mamma og pappa for støtte og hjelp. Line, Audun, Rakel, Eirik og Jenny - Dere har holdt humøret mitt oppe, hjulpet meg når jeg har stått fast og kommet med gode forslag.

Tusen takk alle sammen!

Trondheim, mai 2016

Mari Engh



# Innhold

Abstract .....	III
Sammendrag .....	V
Forord .....	IX
Figurer .....	XV
1 Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn: fremveksten av lokalmat .....	1
1.2 Fra det tradisjonelle familiejordbruket til alternativ produksjon .....	2
1.3 Bakgrunnen for regionale matnettverk.....	4
1.4 Valg av tema og case.....	5
1.5 Formål med oppgaven og problemstilling .....	7
1.6 Kort presentasjon av case .....	8
1.6.1 Case 1: Rørosmat SA .....	9
1.6.2 Case 2: Lofotlam SA .....	10
1.7 Oppbygning av oppgaven.....	11
2 Teori .....	12
2.1 Hvordan forstå begrepet «lokalmat» .....	12
2.2 Nettverk.....	13
2.2.1 Forutsetninger for velfungerende regionale nettverk .....	14
2.2.2 Viktige momenter for å skape gode samarbeid .....	14
2.2.3 Organiseringen av nettverkene .....	15
2.2.4 Betydningen av ildsjeler.....	16
2.2.5 De regionale matnettverkernes formål og funksjon .....	17
2.3 Lokal matproduksjon som politisk satsning.....	18
2.4 Endogene og eksogene prosessers betydning for regional utvikling .....	19
2.4.1 Kulturøkonomi i landbruket og stedsidentitet.....	22

2.4.1 Fra «government» til «governance».....	23
2.5 Entreprenørskap og innovasjon .....	25
2.5.1 Kultur og samspill for entreprenørskap.....	28
2.6 Merkevarebygging: stedsmerke som kilde til merverdi .....	29
2.6.1 Merkevarebygging av et sted (place branding) .....	30
2.7 Faktorer som skaper konkurransefortrinn .....	32
2.7.1 En konkurranse om kvalitet – ikke pris.....	32
2.7.2 Sertifiseringsordninger for lokal mat .....	33
3 Metode.....	36
3.1 Metodisk tilnærming .....	36
3.1.2 Casestudie.....	37
3.1.3 Forskningsprosessen.....	38
3.2 Intervju som forskningsmetode .....	39
3.2.1 Semistrukturert intervju.....	39
3.2.2 Rekruttering av informanter .....	41
3.3 Forberedelse og gjennomføring av datainnsamlingen .....	44
3.3.1 Utforming av intervjuguide .....	44
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene .....	46
3.3.3 Telefonintervju .....	49
3.4 Ethiske valg: Samtykke og anonymisering .....	50
3.5 Refleksjon over forskerens posisjon .....	51
3.6 Bruk av sekundærdata .....	52
3.7 Behandlingen av datamaterialet og analyse .....	52
3.8 Forskningens kvalitet .....	53
4 Presentasjon av casene .....	55
4.1 Røros og regionen rundt.....	56

4.1.1 Røros-traktene .....	56
4.1.2 Røros .....	56
4.1.3 En bygd som har klart å omstille seg .....	57
4.2 Rørosmat .....	58
4.2.1 Bakgrunn for etablering.....	58
4.2.2 Målsetning og visjon .....	59
4.2.3 Rørosmat sin funksjon for matbedriftene.....	60
4.2.4 Organisasjonsform, produkter og produsenter .....	60
4.2.5 Kriteriene for å kunne bruke merkevaren Rørosmat – mat fra Røros-traktene.....	61
4.3 Lofoten .....	62
4.4 Lofotlam .....	63
4.4.1 Bakgrunn: Lofotlam BA.....	63
4.4.2 Visjon, målsetning og ambisjoner .....	64
4.4.3 Lofotlam sin funksjon for produsentene .....	64
4.4.4 Organisasjonsform, produkter og kriterier for å kunne levere under Lofotlam .....	65
5 Analyse.....	67
5.1 Utgangspunkt for etablering av de to matnettverkene.....	67
5.1.1 Rørosmat. Ide: behov for en sterkere regional salgskanal .....	68
5.1.2 Lofotlam. Ide: lam med merverdi .....	69
5.2 Viktige forutsetninger for vellykket etablering .....	71
5.2.1 Politisk satsning og grunnfinansiering .....	71
5.2.2 Mat med lokalt særpreg.....	73
5.2.3 Dedikerte ildsjeler og engasjerte produsenter .....	76
5.2.4 Felles målsettinger og forpliktelser .....	78
Oppsummering av faktorer.....	79
5.2.5 Fordel å være tidlig ute – riktig timing i forhold til trend.....	80

5.3 Viktige hendelser i årene som fulgte og hvilke betydning de har hatt .....	82
5.3.1 Tilegne seg ny kompetanse .....	82
5.3.2 Vise til resultater .....	83
5.3.3 Økonomisk bærekraft – høyere pris på tjenestene .....	84
5.3.3 Rørosmat: Endret organisasjonsform .....	85
5.3.4 Rørosmat: Distribusjonsavtale med TINE .....	87
5.3.5 Lofotlam: Helkjedeavtale med Rema 1000 og nytt design .....	88
5.4 Betydningen av enkeltmennesker og styret.....	90
5.4.1 Betydningen av dedikerte ildsjeler .....	90
5.4.2 Styresammensetning.....	92
5.5 Regionenes særtrekk .....	93
5.5.1 Betydningen av lokal kultur .....	94
5.5.2 Verdien i sterke stedsnavn.....	96
5.6 Nettverkens funksjon og oppnådde effekt for medlemmene.....	97
5.6.1 Innovasjon er samspill.....	98
5.6.2 utfordringer og forbedringer .....	101
6. Avslutning og konklusjon: veien til suksess .....	103
6.1 Så, hva har vært viktig for at nettverkene har lyktes? .....	103
6.2 Avsluttende kommentar .....	108
Referanseliste .....	111
Vedlegg 1: Utgangspunkt for intervjuguiden Lofotlam og Rørosmat .....	123

## Figurer

Figur 1.1: Antall bruk i drift, årsverk i alt og timer per bruk, 1959-2015 (Budsjettnemda for jordbruket, 2015: 11).....	3
Figur 1.2: Illustrerer hvor Lofoten og Røros ligger på norgeskartet (Kvam og Bjørkhaug, 2015, noe bearbeidet) .....	8
Figur 2.1: Endogen og eksogen utvikling (Haukeland, 2013: 11) .....	20
Figur 2.2: Rollen til merkeidentitet og merkeimage i regional stedsmarkedsføring (Iversen og Hem, 2007: 72).....	32
Figur 2.3: Illustrerer merkene beskytta betegnelse (Regjeringen, 2013) .....	34
Figur 3.1: Oppbygningen av strukturen på intervjuguiden. Modifisert fra Tjora (2010).....	45
Figur 4.1: Geografisk avgrensning av Røros-traktene (Lovdata, 2016) .....	56
Figur 4.2: Bilde av bergstaden på Røros .....	57
Figur 4.3: Lofoten (Varsom, u.d., noe bearbeidet).....	62
Figur 4.4: Lam i Lofotens vakre natur (privat bilde) .....	63
Figur 4.5: Bilde fra Horn slakteri (privat foto).....	65
Figur 5.1: Forutsetninger for vellykket etablering av regionale matnettverk .....	79
Figur 5.2: Buss med reklame for Lofotlam (tilsendt fra Lofotlam).....	89

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn: fremveksten av lokalmat

I løpet av de siste 15-20 årene har det vært en betydelig vekst i produksjon og omsetning av lokalmat. Dette kan defineres som mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie (Sundqvist, 2015). Matmerk<sup>1</sup> (2014) sine målinger viser at sammenlignet med mat og drikke generelt, vokser denne kategorien tre ganger så fort. Den lokale matproduksjonen har etterhvert blitt en av de viktigste vekstnæringene i norsk landbruk, og medvirker både til et større matmangfold og økt verdiskapning i distrikt-Norge. Utviklingen har også ført med seg flere positive effekter som nyetableringer av næringsvirksomhet lokalt, kompetanse, stolthet over lokale produkter og mattradisjon, samtidig som det har bidratt til å styrke andre næringer, bl.a. reiselivet (St.meld. nr. 31 (2014-2015)).

Det er flere tett sammenvevde grunner til den kraftige fremveksten av lokalmatnæringen i Norge. Nasjonale myndigheter har siden starten av 1990-tallet tatt flere initiativer for å øke verdiskapning i distriktene med utgangspunkt i videreforedling og distribusjon av lokalmat (Sæther og Haugum, 2012). Den viktigste satsningen som har blitt gjennomført for å støtte denne utviklingen er *Verdiskapningsprogrammet for mat* (VSP-mat), som ble etablert for å skape mer innovasjon og mangfold på matområdet, samtidig som det skulle bidra til økt verdiskapning i distriktene (LMD, 2010). Veksten innenfor lokalmat-kategorien må også ses i sammenheng med at en stadig større andel av markedet i Norge etterspør et større produktsmangfold enn det som standardprodukter i dagligvarekjeden representerer. Det har dermed blitt en endring i markedet fra konkurranse om pris til konkurranse på basis av kvalitet (Goodman, 2003). Lokalmat treffer videre to av de sterkeste forbrukertrendene som vi ser i dagens matmarked: miljøvennlig matproduksjon, samt sunnhet og helse (Bugge, 2015; LMD, 2010).

---

<sup>1</sup> Matmerk er en uavhengig stiftelse, som har til hensikt å bidra til økt kvalitet, mangfold og verdiskapning i Norsk matproduksjon (SNL, 2009).



Det er fortsatt et stort vekstpotensial i markedet for lokalmat. Det finnes ingen samlet statistikk for omsetningen av lokalmat i Norge, men Matmerk har ved hjelp fra Nielsen Scan Track<sup>2</sup> anslått at lokalmatnæringen hadde en omsetning på 4,2 mrd. kroner gjennom dagligvarehandelen i 2015 (Sundqvist, 2015a). I tillegg selges en del av lokalmaten i Norge igjennom andre omsetningskanaler, hvorav blant annet Bondens marked er en viktig kanal. I 2015 omsatte de til sammen for over 66 millioner kroner (Opplysninger fra Bondens marked etter forespørsel, 05.04.2016). I tillegg har fremveksten av andelslandbruk<sup>3</sup> og nye matfestivaler rundt om i bygde-Norge hatt en sterk økning, og stadig flere hoteller og restauranter inkluderer norsk lokalmat og drikke i sine menyer. Dette må ses i lys av at turistene etterspør mer av den stedege smaken og at reiselivet inkluderer norsk lokalmat i økende grad som en del av den helhetlige opplevelsen (Holmengen og Akselsen, 2012).

I landbruksmeldingen *Garden som ressurs – marknaden som mål* (St.meld. nr. 31 (2014-2015)) slår regjeringen fast at de har en ambisjon om at den samlede omsetningen av lokalmat skal nå 10 mrd. kroner innen 2025, samlet fra alle omsetningsskalaer.

## **1.2 Fra det tradisjonelle familiejordbruket til alternativ produksjon**

Den politiske satsningen på lokalmat har også vært basert på en erkjennelse av at det tradisjonelle familiejordbruket er under press. Den industrielle matproduksjonen har lenge vært utfordret, og som illustrert i figur på neste side det har vært en kraftig reduksjon av antall bønder i Norge siden slutten av 1950-tallet.

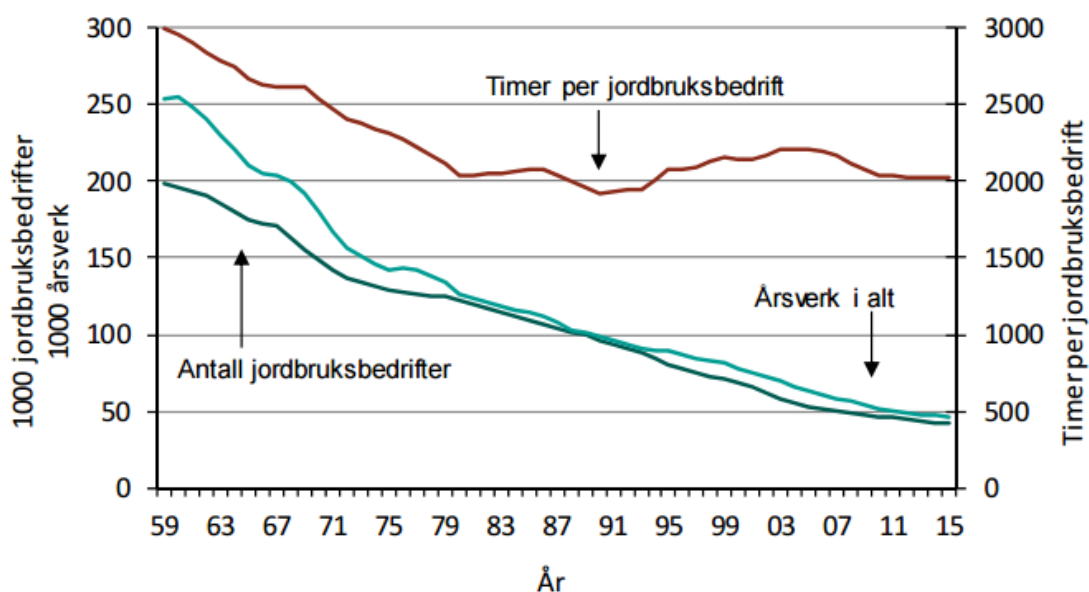
Lønnsomheten i norsk landbruk er blitt redusert i forhold til den generelle lønnsutviklingen ellers i samfunnet, og som en følge av mekanisering og effektiviseringen har det vært en betydelig redusert sysselsetting i jordbruket (Sæther og Haugum, 2012). Som en følge av dette har fraflytting og nedgang i folketallet skapt store utfordringer for mange regioner i Norge (Daugstad mfl., 2011). *Velkommen til bords* (St. meld. nr. 9, (2011-2012)) påpeker at denne utviklingen har gjort det nødvendig å bidra til et bredere næringsgrunnlag for

---

<sup>2</sup> Nielsen Scan Track er et globalt informasjons- og markedsselskap, med spesialisering innenfor markedsundersøkelser (Nielsen, u.d).

<sup>3</sup> Andelslandbruk er en form for direkte omsetning, via dialog mellom kunde og gårdbruker. Formålet med ordningen er at kunden kjøper en eller flere andeler av gårdens produksjon, og derav deler risikoen for årsvariasjoner i avlingen. Dette kan for eksempel være for ett år av gangen (Andelslandbruk, u.d)

landbruksnæringen igjennom å skape alternative måter å skaffe inntekter på, samt øke verdiskapningen, basert på gårdens ressurser.



Figur 1-1: Antall bruk i drift, årsverk i alt og timer per bruk, 1959-2015 (Budsjettmøda for jordbruket, 2015: 11)

Det tradisjonelle volumorienterte jordbruket er kjennetegnet med standardiserte varer hvorav produsentene har fokus på kostnadsreduksjon. Fokuset har ligget på pris heller enn kvalitet i den norske matkjeden, noe som har resultert i et relativt lite utvalg av matprodukter sammenlignet med mange andre land (Kvam, 2015). Andre konsekvenser knyttet til den industrielle matproduksjonen er at den har gitt opphav til bekymring for matsikkerheten og miljøet. Dette har igjen ført til et økt fokus på mer «gjennomsiktige» matvarekjeder (Murdoch mfl., 2000). Som et svar på denne utviklingen har etterspørselen etter lokalmat og et større produktmangfold økt (Kvam, 2015). Fremveksten og satsningen på lokalmat har med andre ord oppstått som en mottrend til den økende konsentrasjonen, integrasjonen og standardiseringen av dagligvare- service- og storhusholdningsmarkedet (Storstad, 2016).

Det overordna bildet på matområdet i Norge er sterkt preget av en dreining mot et mer korporativt nettverksregime hvor både stat, matprodusenter og forbrukere er svekket til fordel for dagligvarekjedene og den globale matindustrien (Almås mfl., 2015). Denne utviklingen har ført til at det er foredlingsbedriftene, som for eksempel TINE og Nortura som blir profilert i markedet, mens produsentene blir usynlig. Som en motreaksjon til denne utviklingen har matprodusentene selv gått aktivt inn for å ta en sentral rolle i hele verdikjeden, fra råvareproduksjon til markedsføring og salg av produktet (Karlsen, 2010). Dette gir en

verdiøkning for de representative aktørene, ved at verdikjeden blir kortere. Kvam og Rønning (2012) bruker begrepet *verdikjedeinnovasjon* når de omtaler denne prosessen, ved at det er en innovasjon som berører hele eller en større del av verdikjeden. Morgan mfl., (2006) peker på at dette er et av særtrekkene ved *alternative matnettverk*. Dette er en relativt ny type nettverk som har vokst fram innenfor landbruket, som består av bøndene som inngår produktsamarbeid, og sammen skaper regionale merkevarer. Det er denne næringsutviklingsprosessen studien omhandler. I det følgende vil det derfor bli gått nærmere inn på bakgrunnen til fremveksten av regionale matnettverk, og hvilke funksjon de økonomisk forpliktende samarbeidene har.

### 1.3 Bakgrunnen for regionale matnettverk

Det har blitt etablert en rekke småskala matprodusenter i løpet av de to siste tiårene. En utfordring som viser seg er likevel å drive virksomheten på en slik måte at man oppnår god lønnsomhet. Omstillingen fra å være en råvareleverandør til å arbeide med videreforedling, markedsføring og salg av varer og tjenester kan være stor. Det fremstår som spesielt krevende å skulle ha god nok kunnskap om marked og prissetting for næringsaktørene innenfor landbruket (St. meld. nr. 31(2014-2015)). Videre viser det seg at for mange av produsentene fortsatt bruker for lang tid på å etablere selve drifta, noe som medfører at produsentene ikke får tatt ut en rimelig lønn for arbeidet de legger ned. I arbeidsnotatet «Dypdykk i prosjekter som ikke lykkes», utarbeidet av Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) og Bygdeforskning, avdekkes det flere årsaksfaktorer for at lokale matprosjekter støttet gjennom VSP-mat har mislykkes/gått konkurs (LMD, 2010). Det kommer fram at blant prosjektene som ikke har lyktes har næringsaktørene manglet vilje til å ta økonomisk risiko. Det er kun et fåtall som gjennomfører markedsanalyse, og kompetansen i forhold til budsjettering, salg, distribusjon og markedsføring er videre dårlig. Evalueringen viser videre at vekstbedriftene fort får likviditetsproblemer, og logistikk i forhold til transport er en utfordring (LMD, 2010). Som et svar på denne utfordringen har myndighetene i Norge satset stort på å etablere regionale produktsammenslutninger, blant annet gjennom VSP-mat og Utviklingsprogrammet<sup>4</sup>.

Det første produksjonsnettverket i Norge som ble etablert var «Mat fra fjellregionen (1998)» som Rørosmat SA er en forlengelse av (se kapittel 1.6.1). Ellers er Hallingkost, Eventyrsmak, Lofotlam og Gudbrandsdalsmat også blant de eldste nettverkene med formell etablering. Disse ble dannet på begynnelsen av 2000-tallet. De ulike nettverk kan både ha endret formål og

---

<sup>4</sup> Utviklingsprogrammet er en forlengelse av programmet VSP-mat

organisasjonsformsiden den gang. De tidligere nettverkene var gjerne mindre forpliktende enn dagens nettverk (Opplysninger fra Innovasjon Norge etter forespørsel, 07.04.2016). Siden de tidligste nettverkene ble formalisert har det blitt etablert en rekke regionale mettnettverk rundt om i Norge. Det er forskjell i bakgrunnen for etableringen og for hva de representerer (Kvam og Rønning, 2012). Formålet med nettverkene vil det bli videre redegjort for i teorikapittelet (2.2.2).

Ved å koble utviklingslinjene som har blitt presentert i de foregående avsnittene – landbruket sitt behov for økt verdiskapning gjennom differensiering, og forbrukernes krav om et større produksjonsmangfold av kvalitetsprodukter, har det oppstått en trang for innovasjon og nyskaping i jordbrukssektoren. En breiere jordbrukspolitikk med økt vilje til å ta tak i utfordringene har videre vokst fram, og det har blitt lagt vekt på å skape innovasjon innenfor matsektoren med utgangspunkt i de lokale og regionale særpregene (Lønning, 2003a). Denne tankegangen grunner i det endogene perspektivet på regional utvikling, som vil bli videre belyst under det teoretiske rammeverket i kapittel 2.4.

## **1.4 Valg av tema og case**

For å kunne belyse oppgavens aktualitet og relevans, vil jeg her redegjøre for hvorfor jeg har valgt å sette søkelys mot de nye regionale samarbeidsformene innenfor landbruket.

Det kan virke som at usikre framtidsutsikter innenfor det tradisjonelle familiejordbruket har ført til pessimisme i mange lokalsamfunn. Historien om industrialiseringen av landbruket som ble presentert i kapittel 1.2, er i dag en historie om nedlegging og endring mot et standardisert volumlandbruk. Ikke en gang den største optimist kan vel se for seg at det blir flere aktører innenfor landbruket med denne næringsmodellen. For å kunne vri denne utviklingen kan det virke som at verdimålene innenfor den rådende landbrukspolitikken må vris: i stedet for å fokusere på hvordan landbruket kan produsere mest mulig, til en lavest mulig pris, bør spørsmålet i enda større grad rettes mot hvordan landbruket kan medvirke til lokal verdiskapning tufta på det som er spesifikt lokalt. Et godt eksempel på alternativer til økt volumproduksjon som grunnet i denne tankegangen er satsningen på lokal matproduksjonen.

Grunnen til at jeg har valgt å rette fokuset mot regionale matnettverk er at de fleste enkeltstående matprodusentene innenfor lokalmatsektoren ofte er små, og bidrar derfor i liten grad til verdiskapning og regional utvikling (Kvam, 2008; LMD, 2010). En stor utfordring for bøndene er som vi så i avsnittet over, å skaffe seg markeds- og salgskunnskap, og samtidig stå for en kostnadskrevende distribusjon alene. Ved å skape, eller inngå i et regionalt matnettverk, kan næringsaktørene samhandle og koordinere disse oppgavene i felleskap. Dette gir dem økt slagkraft i markedet, samtidig som det er tid- og kostnadseffektivt for aktørene. Jeg har videre stor tro på at regionale produksjonssamarbeid kan gjøre det mer attraktivt for bønder å satse på lokal matproduksjon. I tillegg kan produsentene skape kvalitetssterke produkter og et større produktsmangfold som tiltrekker flere kunder gjennom konkurranse og samarbeid.

Resultater fra tidligere forskning viser midlertidig at det er flere regionale matnettvek som har gått konkurs. I arbeidsgrupperapporten «VSP mat etter 2010?» (LMD, 2010) understrekes det videre at det åpenbart er behov for økt kunnskap om hvordan man etablerer vellykkede produksjonsnettverk, og hvordan denne type nettverk kan overleve og utvikles over tid. Det er derfor viktig å sette søkelys på foregangseksemplene og synliggjøre viktige faktorer som kan være avgjørende for å lykkes med denne type samarbeid, samtidig som er nødvendig å synliggjøre hvilke verdi denne type nettverk kan ha for produsentene. Det er viktig, så andre bedrifter kan lære av de beste lokale erfaringene.

Min personlige tilnærming til oppgavens tema er som nevnt i studiens forord, en sterk interesse og lidenskap, både for landbruksnæringen og bygda. Jeg bestemte meg tidlig for at jeg ikke ønsket å fokusere på det som er negativt ved utviklingen, men heller rette søkelyset mot det som er positivt; endringer skaper nye muligheter. Jeg ville derfor finne en case innenfor landbruksnæringen hvor det blomstrer av kreative tiltak. Det store spørsmålet ville deretter være å finne noen suksessfaktorer som kunne forklare hvorfor akkurat disse casene hadde fått det til, for å inspirere og engasjere andre.

Forhåpentligvis kan de gode erfaringene og eksemplene som blir analysert og trukket fram i denne studien ha overføringsverdi, og dermed bidra med ny kunnskap og inspirasjon til mennesker som jobber innenfor næringen. Jeg syntes videre det var en motiverende tanke å studere noe som kan ha nytteverdi for dem som velger å møte den negative utviklingen med motkraft.

## 1.5 Formål med oppgaven og problemstilling

På bakgrunn av de foregående momentene, har jeg valgt å gjøre en studie av de to ulike regionale matnettverkene Rørosmat og Lofotlam. Siktemålet med forskningen er å få innsikt i de ulike konseptene, og avdekke ulike faktorer som fremstår som avgjørende for å utvikle levedyktige og framtidretta nettverk. Hovedproblemstillingen i oppgaven er som følger:

*Hvilke faktorer er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk?*

Med vellykkede tenker jeg her på vellykket i form av at nettverkene har hatt nytteverdi for medlemmene, og at de har gitt økt verdiskapning for produsentene. Begge initiativene representerer satsninger på lokal mat, men de er ulike med hensyn til utgangspunkt, funksjon og tjenesteyting for medlemmene. Det at de er ulike langs flere dimensjoner, men samtidig oppfattes som vellykket, gir videre grunnlag for å diskutere ulike aspekter knyttet til hva som er viktig funksjoner ved de ulike samarbeidene, og om det finnes noen fellestrekk som kan forklare at de har lyktes.

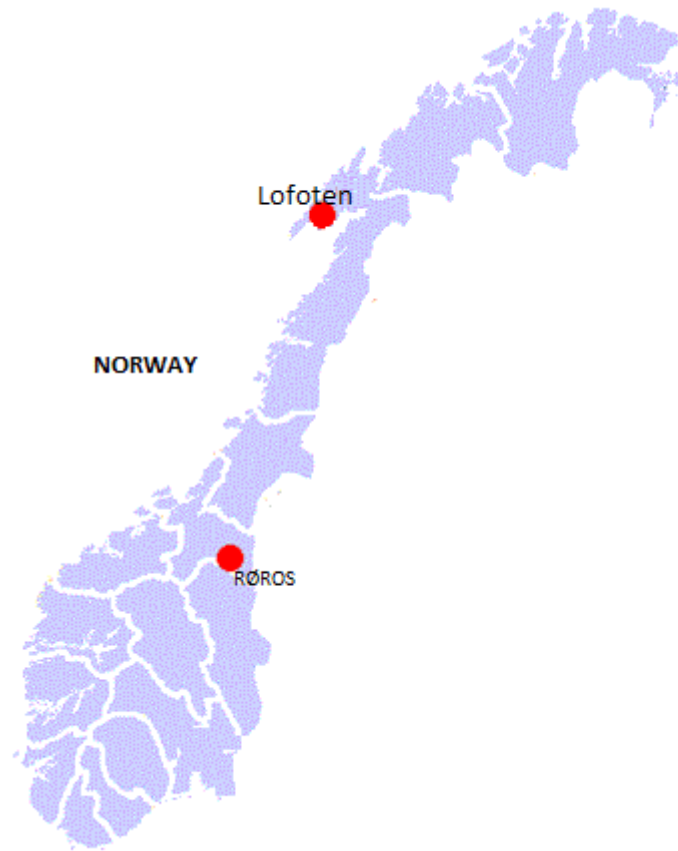
For å på best mulig måte kunne besvare forskningsspørsmålet har jeg formulert to underproblemstillinger:

1. Hvilke forutsetninger er viktig for en vellykket og varig etablering?
2. Hvilke hendelser har vært viktige for å lykkes?

For å belyse problemstillingene tilknyttet casene blir videre historien til nettverkene vektlagt. Lofoten og Røros er gode eksempler på sterke stedsnavn med positive assosiasjoner tilknyttet rein natur, kultur og tradisjoner. Hvor stor betydning stedsimage kan ha for å skape en sterk regional merkevare for lokale produkter, vil derfor bli drøftet under underproblemstilling 1.

## 1.6 Kort presentasjon av case

For å besvare forskningsspørsmålet har jeg valgt å studere to av landets ledende regionale matnettverk: Rørosmat SA og Lofotlam SA.



Figur 1-2: Illustrerer hvor Lofoten og Røros ligger på norgeskartet (Kvam og Bjørkhaug, 2015, noe bearbeidet)

Begge produktsammenslåingene er foregangseksempler i det norske landbruket når det kommer til småskala matproduksjon. I Landbruksmeldingen, lansert av Regjeringen ved Landbruks- og matdepartementet i 2015, blir blant annet Rørosmat omtalt som et godt eksempel på hvordan et samarbeid innenfor rammene av et forpliktende produksjonsnettverk kan føre til vekst og utvikling for hele næringskjeden (St. meld. nr. 31(2014-2015)). Det er interessant, og ikke minst viktig å belyse sider ved utviklingen av en lokal råvare til en kjent merkevare. Det er derfor av betydning å prøve å kartlegge grunnen til at akkurat disse produksjonssammenslutningene har greid å utvikle en så sterk merkevare. Rørosmat og Lofotlam er begge kjent for ha klart å utvikle sterke merkevarer, som har blitt lagt merke til og beundret av både myndighetene og andre. Begge nettverkene har blitt belønnet med flere priser, blant de høyeste utmerkelsene henger

Bygdeutviklingsprisen fra Innovasjon Norge. Dette er prisen for årets bedriftsutvikler i landbruket, og kriteriene for å få tildelt prisen er knyttet til økonomiske resultater, sysselsetting og nyskapning (St.meld. nr. 31 (2014-2015)).

For å svare på oppgavens problemstilling har jeg valgt å intervjuer ulike aktører med kjennskap til nettverkene, til sammen 17 informanter. Det er foretatt intervjuer av ledere og/eller medlemmer av nettverkene, og to representanter fra andre institusjoner som arbeider med blant annet utvikling innenfor lokalmatnæringen. Jeg vil under gi en kort presentasjon av matbedriftene. Dette blir gjort for å gi en innsikt i konseptet og dermed et klarere utgangspunkt for videre lesing, før en grundigere presentasjon av casene blir gitt i kapittel 4.

### 1.6.1 Case 1: Rørosmat SA

Rørosmat er et produksjonssamarbeid bestående av råvareprodusenter og videreforedlingsbedrifter i området som omtales som *Røros-traktene* (se figur 4.1). Selskapet ble stiftet i august 2003, og er en forlengelse av prosjektet «Mat fra fjellregionen BA» som startet opp i 1998. Etter flere år med prosjektvirksomhet ble Rørosmat etablert av lokale produsenter som ville samles under en merkevare. Visjonen var «sammen om matglede», og hensikten i første omgang var å få de lokale matvarene effektivt ut til kundene, noe som fortsatt er hovedoppgaven til selskapet. Sammenslåingen har lenge hatt en ledende posisjon innenfor småskala matproduksjon i Norge, og Røros-traktene har etter hvert blitt en av landets viktigste matregioner og blir trukket fram som viktig foregangseksempel på regionale produksjonsnettverk (Christie, 2010).

Rørosmat er i dag et samvirkeforetak<sup>5</sup> som fungerer som en paraplyorganisasjon for medlemmer som har gått sammen for salg, distribusjon og markedsføring. Selskapet Rørosmat er matprodusentenes «verktøykasse», og skal bidra med markedsutvikling av regional mat og andre tilhørende tjenester (Rørosmat SA, 2015). Konseptet bak selskapet er at de har et kontaktpunkt, en ordre og en levering ut til dagligvare- og storhusholdningskunder. På denne måten får kundene tilsendt et bredt mangfold av varer fra ulike produsenter på en og samme forsendelse. Tidligere forskning viser at det regionale matnettverket har hatt en svært positiv

---

<sup>5</sup> Samvirkeforetak er en sammenslutning som er eid og styrt av brukerne, formål er videre ikke å maksimere kapitalinnskudd og avkastning for virksomheten, men å fremme medlemmenes økonomiske interesse. Medlemmene heftes kun med eget andelsinnskudd for lagets forpliktelser (Lovdata, 2007)



effekt på nyetableringer av lokale matbedrifter, og er spesielt nyttig for nye aktører med tanke på hjelp til markedsføring, salg og distribusjon i startfasen (Kvam og Rønning, 2012). Videre utgjør Rørosmat et lønnsomt og faglig sterkt produsentnettverk (Woldsnes, 2014).

Rørosmat har et bredt produktspekter og tilbyr blant annet ost, bakervarer, reinkjøtt, fisk og øl (Rørosmat, u.d). Samtidig er det stor variasjon blant størrelsen på produsentene, fra én til to ansatte, til tjuefem. Siden oppstarten har antall aktive matprodusenter mer enn doblet seg fra 15 til 34, og sammenslutningen har i dag åtte ansatte mot én 70 % stilling i 2007. Rørosmat SA har oppnådd gode økonomiske resultater for medlemmene, i 2014 hadde de en omsetning på 30 millioner kroner. Bedriftsnettverket er som vist av betydelig størrelse i dag, og har trolig fortsatt et stort utviklingspotensial.



### 1.6.2 Case 2: Lofotlam SA

Lofotlam er et samvirkeforetak (SA) eid av sauebønder i Lofoten. I dag har selskapet 81 medlemmer, noe som utgjør ca. 90% av alle sauebøndene i Lofoten (Lofotlam, 2009). Lofotlam har med tiden blitt en kjent merkevare nasjonalt, og blir ofte nevnt av politikere som ønsker å vise til gode eksempler på utvikling av småskala matproduksjon. Visjonen til Lofotlam er å gjøre merket til et fyrtårn innenfor matkultur og matopplevelser gjennom samhandling og merkevarebygging (Karlsen, 2010).

Lofotlam sin hovedoppgave er å styrke næringsgrunnlaget til sauebøndene gjennom økt pris på lammekjøttet som er produsert i Lofoten. Selskapet oppgave er både knyttet til å sørge for salg, profilering og



markedsføring av lammekjøtt som leverer under varemerket (Lofotlam, 2009). Selskapet har i dag ingen ansatt, men Gustav A. Karlsen er innleid som daglig leder i 20% stilling fra Lofoten forsøksring. Siden oppstarten i 2002 har samvirkeforetaket hatt en økning på 32 til viste 81 produsenter, og produksjonsvolumet har videre økt fra 3000 lam til ca.7500 lam, noe som gjør de til den største leverandøren av spesialprodukter av lam i Norge. Omsetning har vært økende

de fire siste årene, og bøndene får i dag en merpris på 10,75 kr per kilo lammekjøtt (Opplysninger fra Lofotlam etter forespørsel, 03.05.2016).

## **1.7 Oppbygning av oppgaven**

Oppgaven består av seks hovedkapittel. I innledningskapittelet presenterer jeg bakgrunnen for valg av emne og oppgavens problemstilling. For å sette oppgaven i en overordna kontekst, blir også utviklingstrekk innenfor landbruket og bakgrunnen for fremveksten av de regionale matnettverkene presentert. Deretter følger en kort redegjørelse av oppgavens to case: Rørosmat SA og Lofotlam SA. Kapittel 2 presenterer studiens teoretiske rammeverk, som består av relevant teori og litteratur som blir benyttet for analyse av studiens datamateriale. Kapittelet er delt inn i sju deler og tar for seg begrepet lokalmat, nettverksteori, endogene og eksogene perspektiver, entreprenørskap og innovasjon, entreprenørskapskultur- og samspill, merkevarebygging, og til slutt faktorer som skaper lokale konkurransefortrinn. Kapittel 3 tar for seg de metodiske valgene som har blitt gjort underveis i prosjektet, og en vurdering av forskningens kvalitet. Videre vil det gis en nærmere beskrivelse av studiens to case i kapittel 4. Etter at de to casene er presentert, starter analysen i kapittel 5. I analysekapittel vil empiri og teori knyttes sammen og diskutert for å besvare forskningsspørsmålet om hvilke faktorer som er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk. I kapittel 6 vil jeg samle trådene fra analysekapittelet, og presentere oppgavens konklusjon.

## 2 Teori

I dette kapittelet redegjøres det for relevant teori i forhold til oppgavens problemstilling. Dette for å danne et teoretisk rammeverk for analysen i kapittel 5. Flere av de sentrale begrepene som ble introdusert i bakgrunnskapittelet vil her få en mer dyptgående definisjon. Teorikapittelet er som tidligere nevnt delt inn i syv delkapitler, der de første delene vil fokusere på begrepene lokalmat og teori som omhandler nettverk, da dette er studiens temaområde. Nettverksteorien som blir presentert her vil redegjøre for ulike forutsetninger, utfordringer og faktorer som er av betydning for å utvikle velfungerende regionale samarbeid. Videre vil de regionale matnettverkernes formål og funksjon bli belyst. I kapittel 2.4 vil jeg gjøre rede for ulike perspektiver på regional utvikling som har gjort seg gjeldene de siste tiårene. Videre vil jeg redegjøre for entreprenørskap og innovasjonsbegrepet. De siste delkapitlene tar for seg teori knyttet til merkevarebygging og faktorer som skaper konkurransefortrinn innenfor lokalmatsegmentet.

### 2.1 Hvordan forstå begrepet «lokalmat»

Lokalmat er et begrep som i dagligtalen rommer flere betydninger, og forstås deretter på ulike måter (Kvidal og Roalden, 2012). Målet her er ikke å gi en klar definisjon på begrepet, men heller vise til at det er et komplekst begrep som har ulik betydning avhengig av personer i ulike kontekster. Amilien mfl., (2008) har igjennom en forskningsstudie av *Forbrukernes forståelse av lokal mat* foreslått en tredelt sortering for å definere mat fra et lokalt område: *lokalmat*, *lokalisert mat* og *terroir mat*. Med *lokalmat* refereres det her til produkter som kommer fra ett bestemt geografisk område i nærheten av der man bor. Dette blir gjerne også omtalt som *kortreist mat*. Her blir maten produsert og konsumert innenfor samme område. *Lokalisert mat* viser til produkter som har en kulturell forankring i et bestemt geografisk område. Dette er matprodukter som er kjent ut over sin region, ved at produktene har kultur og tradisjon som en tilleggsverdi, og oppfattes derfor fremdeles som lokalisert mat. Dette omhandler for eksempel Lofotlam fra Lofoten. Den siste kategorien, *terroir-mat* (opprinnelig fransk), blir gjerne oversatt til *stedsegen smak* på norsk (Kvidal og Roalden, 2012). Begrepet viser til summen av det komplekse samspillet mellom menneskelige faktorer, miljøet og selve matproduksjonen. Her vektlegges betydningen av geologi og jordsmonn i forhold til smak på produktet i

kombinasjon med kultur, kunnskapsformen *know-how*, og identiteten til et gitt geografisk område (Amilien mfl. 2008; Kvidal og Roalden, 2012).

Ut ifra de gitte kategoriene i avsnittet over kommer det fram at lokal mat inngår i forskjellige former for nærhet. I denne studien legges det vekt på at lokal mat er et flersidig begrep som er godt vevd inn i forestillinger om tradisjoner, kultur, natur og sted. Matnettverkene som inngår i denne studien kan forstås ut i fra alle de tre ulike kategoriene, det er videre ikke gjort noe forskjell på hvordan man forstår begrepet ut i fra definisjonene som er gitt over. I studien blir også begrepet *småskala matproduksjon* brukt for større språklig variasjon.

## 2.2 Nettverk

Et fellestrekk ved nettverk er at det er et mønstret forhold mellom individer, grupper og organisasjoner. Et viktig karaktertrekk er at nettverksaktørene er avhengig av de andre aktørene i nettverket for å nå egne eller felles mål, og fordelene ved å inngå i et nettverk er dermed i stor grad gjensidig mellom de enkelte aktørene (Nordmann og Fosse, 2013).

Verdien ved å inngå i et nettverk er ulik, men det er en generell oppfatning i faglitteraturen at nettverk fungerer som en kilde til sosial kapital. Begrepet sosial kapital er de faktiske og potensielle ressursene som finnes i, og er tilgjengelig gjennom, et nettverk (Norn mfl., 2011). Samarbeidene innebærer utveksling av kunnskap, ideer og læring som igjen er med på å skape grunnlag for innovasjon og nyskaping. Kort forklart kan man få tilgang til både verdifull informasjon og økonomiske ressurser, som igjen øker sannsynligheten for entreprenørskap, ved å inngå i et nettverk.

For å utvikle velfungerende og sterke nettverk står begrepene *tillit* og *gjensidighet* helt sentralt (Norn mfl., 2011). Allerede på starten av 70-tallet hadde sosiologien Granovetter (1973) skapt en forståelse av hvilken betydning tillit hadde for at nettverk skulle lykkes med entreprenørskap. Pike mfl. (2006) hevder at samarbeid som bunn i høy grad av tillit fører til raskere informasjonsutveksling og problemløsning, ved at man sparer tid knyttet til overvåking og kontraktskriving for deltagerne. Nettverk og regioner der høy tillit er et faktum er dermed bedre rusta for å gjennomføre raske innovasjon og tilpasninger til ny utvikling. Nettverkene kan dermed bidra til sterkere vekst og suksess i nyskapende foretak (Norn mfl., 2011). Nettverk kan

også skape mistillit og konflikter (Horrigmo mfl., 2014). Det vil derfor bli lagt fram teori som belyser viktige momenter for å skape effektive styringsformer i det følgende avsnittet.

### **2.2.1 Forutsetninger for velfungerende regionale nettverk**

Det finnes mange ulike årsaker til samhandling. I forhold til de regionale matnettverkene er aktørene ressursmessig avhengig av hverandre, og de kan få en styrket økonomisk effekt ved å samhandle. Graden av effekt er videre avhengig av den sosiale konteksten de inngår i, og politikken som er med på å utforme konseptet og funksjonen til nettverket (Horrigmo mfl., 2014). Den regionale konteksten er videre av betydning. Det fremstår derfor som sentralt å identifisere hvilke lokale problemer og muligheter som ligger til grunn for nettverket. Videre må samarbeidet bli enige om felles målsetninger og strategier for å skape måloppnåelse. Dette kalles åpen ledelsesstil, og Holmen (2011) hevder at kollektive mål kan fungerer som en drivkraft i nettverksarbeid. Horrigmo mfl. (2014) argumenterer videre for at det kan påvirke samarbeidets legitimitet og oppslutning i en positiv retning. Videre peker Horrigmo mfl. (2014) på betydningen av å inkludere sentrale aktører som har den ressursen som trengs for å kunne gjennomføre de tiltakene som trengs.

Johansen mfl. (2014) viser til at nettverket går igjennom ulike faser: mobilisering-, sammenslåings- og leveringsfasen, hvor alle fasene er avhengig av ulike former for legitimitet for å kunne takle neste fase. Det å vise til resultater på et relativt tidlig tidspunkt blir her vektlagt som viktig både for å styrke den interne tilliten og samarbeidets legalitet utad.

### **2.2.2 Viktige momenter for å skape gode samarbeid**

Å etablere ulike former for samarbeid er ikke noe som automatisk gir økt effekt, det kan også føre til konflikter og nederlag. Horrigmo mfl. (2014) peker på at det spesielt er tre ulike momenter som er viktig for å unngå å skape konflikt og mistillit: tillit, legitimitet og forankring.

Det første momentet er betydningen av tillit, og er som vist i de foregående avsnittene noe som i stor grad går igjen av litteraturen. I tillegg til det som har blitt belyst tidligere, henger tillit sammen med hvor villig aktørene er til å ta risiko, samtidig som det bidrar til å skape handlingsrom for diskusjon og langsiktige løsninger, det er med andre ord en sentral mekanisme i samarbeidet (Gausdal, 2008). Tillit er ikke et gitt fenomen, men noe som kan vinnes og påvirkes gjennom ulike metoder. I litteraturen blir det lagt vekt på at i startfasen kan det være nødvendig å starte med lave målsetninger, slik at man raskt kan oppnå de målene som er satt,

og på denne måten vise til resultater. Tidsaspektet er også av betydning, jo flere positive resultater nettverket oppnår sammen, jo bedre tillit skapes mellom de ulike aktørene (Horrigmo mfl., 2014).

De neste momentene er legitimitet og forankring. Legitimitet kan forstås innenfor en viss margin som at aktørene i nettverket «aksepterer beslutningene enda innholdet ikke er kjent» (Horrigmo mfl., 2014). For å bygge legitimitet i et nettverk fremstår gjennomsiktighet og åpenhet i forhold til informasjonstilgjengelighet og deling som to viktige faktorer. Å vise til resultater, er også som vist avgjørende for å skape legitimitet.

Forankring fremstår videre som en viktig forutsetning for å skape velfungerende samarbeid, ved at det er med på å sikre kontinuitet og videreføring i prosjektet (Holm og Villa, 2010). Det kan være verdt å nevne at dette er et begrep det både er vanskelig å definere, og realisere, samtidig som det legges vekt på at forankring må være en del av det strategiske arbeidet i ulike prosjekter (Holm og Villa, 2010). Tidligere forskning viser at et konkret eksempel for å mobiliserer til lokal forankring i regionale matnettverk er krav om medlemsavgift, ved at det gir sterkere og mer forpliktende eierskap (Høberg og Ljunggren, 2012). Bygdeforskning (2010) peker videre på at det er viktig å involvere nøkkelpersoner underveis, med tanke på at dette er personer som har mye kunnskap og eierskap til prosjektet, noe som igjen er viktig for videreføring og kontinuitet.

Tilslutt vil jeg peke på et godt argument Horrigo m.fl. trekker frem som en forutsetning for å skape velfungerende samarbeid: «Det kanskje aller viktigste er likevel at aktørene ønsker å samarbeide, dersom de ikke gjør det vil ikke samarbeidet lykkes» (Horrigo mfl., 2014:26).

### **2.2.3 Organiseringen av nettverkene**

Organiseringen for å skape godt fungerende, effektive og nyskapende nettverk er videre en kompleks og utfordrende oppgave (Fagerberg, 2005). Gausdal (2008) viser til at regionale nettverk ikke kan skapes utenifra, men at denne type nettverk må utvikles og vokse gjennom sterke relasjoner og tillit. Resultater fra tidligere forskning tilknyttet alternative matnettverk viser at det er en fordel at nettverk initieres «nedenfra», av medlemmene, for å forsikre lokal forankring og styrket eierskapsfølelse (Høberg og Ljunggren, 2012).

Organisasjonsformen bør videre vurderes i lys av samarbeidets formål og hvilke aktører man ønsker å inngå et samarbeid med, og hvordan de skal inkluderes i nettverket (Horrigo mfl.,

2014). I litteraturen fremstår det som avgjørende at lederne har kunnskap om næringen, regionens historie, og de lokale forholdene som ligger til grunn bak etableringen av nettverkene (Gausdal, 2008). Rubach (2010) understreker videre at lederen av nettverket bør ha tett kontakt med aktørene som inngår i nettverket. Maktbalanse er videre et aspekt som blir belyst i forhold til organisering. Her pekes det på at maktbalanse er en sentral faktor, men at det allikevel kan være nyttig å prøve å forkorte de interne beslutningsprosessene ved å ha et visst hierarkisk system (Gausdal, 2008),

#### **2.2.4 Betydningen av ildsjeler**

Selv om nettverkene gjerne involverer mange aktører, peker litteraturen på betydningen av enkeltpersoner; de personene som er sentrale for igangsetting og gjennomføring. Disse personene spiller ofte en helt sentral rolle i nettverkene; det er de som ser muligheten og tar aktive grep og utnytter dette for å nå målet (Alsos, 2010). Dersom det er snakk om å nå samfunnsmessige mål, blir disse enkeltpersonene gjerne omtalt som ildsjeler eller samfunnsentreprenører. Alsos (2010) trekker paralleller mellom disse to begrepene, og de brukes om dem som ser muligheter og setter i gang entreprenørielle prosesser. I denne oppgaven er ildsjeler synonymt med samfunnsentreprenørskap, da ildsjeler er et subjektivt begrep.

En samfunnsentreprenør gjennomfører de samme prosessene som entreprenørielle prosesser, ulikheten er gjerne knyttet til at den økonomiske gevinsten ikke er målet. Det er heller de samfunnsmessige verdiene som er i fokus, dette kan innebære økonomiske, sosiale og miljømessige verdier. Målsetningen er gjerne å løse samfunnsmessige utfordringer (Alsos, 2010), og skape sosial gevinst. Rambøll (2009) understreker verdien av ildsjeler som drivkraft og et stabilt holdepunkt for prosjektet, og påpeker at disse menneskene er nøkkelen til suksess. Videre trekker Johnstad (2009) fram det å ha visjon, leder- og strategiske evner som karaktertrekk ved en sosial entreprenør. Den største utfordringen knyttet til ildsjelen er at de sitter på kompetanse og drivkraft som er personavhengig, og dette forsvinner dermed ut av nettverket dersom ildsjelen faller av.

Selv om det ofte er individer som trolig er av større betydning for etablering og utviklingen av nettverkene, understøtter Follo og Villa (2010) at disse ildsjelene, eller entreprenørene, ville fått til lite ved å brenne for noe alene. Også Spilling (2006d) påpeker at det er ingen entreprenører som vil lykkes, uansett innsats og engasjement, om hun eller han ikke har noen å samarbeide med.

## 2.2.5 De regionale matnettverkene formål og funksjon

De alternative matnettverkene består av en rekke småskala matprodusenter, som inngår forpliktende samarbeid om alt fra markedsføring, salg, distribusjon, utvikle kvalitetssikringstiltak, markedsstrategier, samt utvikling av en felles regional merkevare (LMD, 2010). I et programnotat for utviklingsprogrammet (Innovasjon Norge, 2016) er det nedskrevet at kriterier for bedriftsnettverk, slik de omtales av Innovasjon Norge, er at minimum tre bedrifter må inngå i samarbeidet.

Det finnes ingen entydig definisjon på hvordan de regionale matnettverkene skal forstås. I forskningslitteraturen brukes det ulike begreper som ”alternative matnettverk” (Treagear, 2011), ”lokale matsystemer” (Feagan, 2007) og ”korte matforsyningskjeder” (Marsden mfl., 2000). Morgan mfl. (2006) forklarer de lokale matnettverken som en produksjonssammenslutning som forsøker å ta en større del av verdikjeden, for å få mer profitt i eget ledd. Strategien er nisjeutvikling, spesialisering og diversifisering.

Formålet med produsentnettverkene er å bidra til etablering av kommersielt, strategisk samarbeid mellom matbedrifter for å utvikle markedsmuligheter. Målsetningen til matnettverkene er å bidra med bedre inntjening og kunnskapsutveksling for produsentene, noe som ville være mer krevende for enkeltbedriftene å tilegne seg alene. Siktemålet med satsningen har videre vært å skape et større matmangfold, økt verdiskapning for næringsaktøren og bidra til regional utvikling (Kvam og Rønning, 2012). Årsaken til at det har blitt etablert flere nettverk er altså at det er hensiktsmessig, blant annet ved at det effektiviserer arbeidet for produsentene. Et svensk forskningsprosjekt viste blant annet at bruken av felles distribusjonsløsninger for lokale matnettverk med felles oppsamlingssteder kan utgjøre store fordeler: her ble antall ruter redusert med 68 prosent, kjøredistanser med 50 prosent, kjøretid med 48 prosent (Bosona og Gebresenbet, 2011).

Hvilken funksjon de har og hvordan samarbeidet er organisert innenfor de alternative matnettverkene, er ulikt. Noen nettverk samarbeider kun om å utvikle en felles profilering gjennom en felles merkevare (logo) på de lokale produkter, eksempel på dette er produksjonssammenslutningen *Fjellfolket Helgeland*. Andre matnettverk har som formål å skape korte varekjeder (short food chains). Disse samarbeider gjerne om distribusjon, markedsføring og salg m.m. Dette er *Gudbrandsdalsmat* et godt eksempel på. Det finnes også matnettverk som har som formål å profilere hele stedet som en matregion. Et eksempel på denne



type matnettverk er *LofotenMat* (Kvam og Rønning, 2012) som Lofotlam er andelseiere i. Nettverket bidrar til å skape effektiv markedsføring samt fremme salget av lokale produkter fra regionen. LofotenMat er dermed ikke en merkevare, og nettverket fungerer som en paraplyorganisasjon som skal øke verdiskapningen innenfor både fiskeri, landbruk og reiselivet på stedet (Ljunggren og Jørstad, 2016). I denne studien er det regionale produksjonssammenslutninger som samarbeider om en felles merkevare, markedsføring, salg og distribusjon m.m det forskes på.

Det er videre grunnleggende at produksjonssammenslutningene har en felles interesse for hvilke funksjoner og strategi nettverket skal ha. Kvam og Rønning (2012) peker på at variasjon i produsenter og produksjon gjør det strategisk vanskeligere å finne felles grunnlag for samarbeidet. Kilde til interessekonflikt viser seg dermed å være knyttet til valg av strategi, funksjoner nettverket skal samarbeide om, og hvordan nettverket skal organiseres. Tidligere forskning viser at det er flere utfordringer knyttet til etablering og driften av nettverkene, og det er som nevnt flere av nettverkene som ikke har lyktes (Kvam mfl., 2003). Dette reiser flere spørsmål knyttet til utviklingsstrategiene og grunnlaget for denne type nettverk. Dette er et av hovedelementene som blir videre diskutert i analysen i kapittelet 5.

### **2.3 Lokal matproduksjon som politisk satsning**

Til tross for den negative utviklingen innenfor landbruket (se figur 1.1, s. 4) utgjør jordbruksnæringen fortsatt bærebjelken i flere lokalsamfunn (Bråten mfl., 2009). Landbruket spiller dermed en viktig rolle når det gjelder distriktpolitikk og matforsyning, og er dermed av stor politisk interesse (Ladstein og Skoglund, 2008). For å øke verdiskapning innenfor jordbruksnæringen, og møte kravene om et større matmangfold av kvalitetsprodukter, etablerte Landbruks- og matdepartementet med jordbruksavtalepartene som initiativtakere det tidligere nevnte *Verdiskapningsprogrammet for mat (VSP-mat)* i 2001. Dette omtales som det viktigste virkemiddelet departementet har iverksatt for å skape mangfold og kvalitet på matområdet. Som jeg også var inne på innledningsvis, har en sentral målsetning for programmet vært å bidra til økt verdiskapning hos små og mellomstore matbedrifter (St.mld. nr.9 (2011-2012)). I perioden programmet virket (2001-2011) har antall lokale matprodusenter, regionale matnettverk og mangfoldet av matspesialiteter økt betydelig (St.mld. nr.9 (2011-2012)); St.meld. nr. 31 (2014-

2015); LMD, 2010)). Blant suksesshistoriene som springer ut av VSP-mat, er både Lofotlam og Rørosmat gode eksempler.

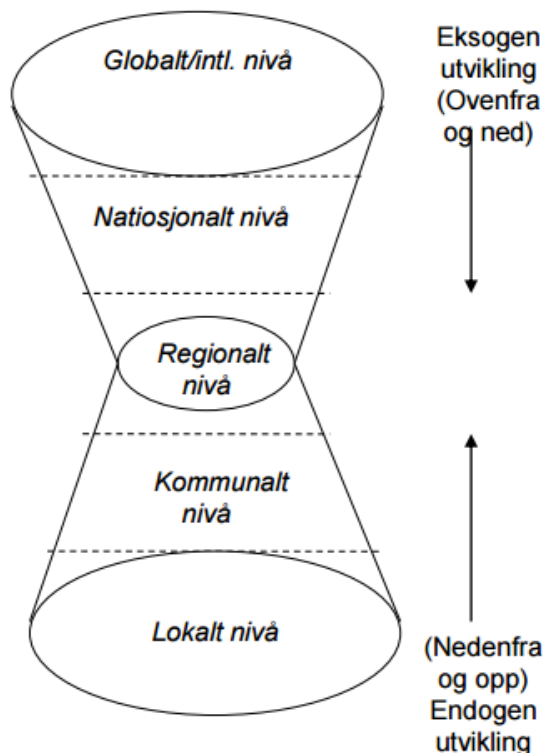
VSP-mat programmet har etter hvert blitt utviklet og utvida til det som fra 2015 blir kalt *Utviklingsprogrammet – landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping* (Utviklingsprogrammet). Programmet består av tiltak og virkemidler som skal bidra til næringsutvikling basert på landbrukets egne ressurser, og til økt vekst og verdiskaping for landbruksbasert næringer. Programmet har videre som formål å skape nettverk som bidrar til utvikling innenfor innovasjon og kompetanse. Det var avsatt om lag 100 mill. kroner til programmet i 2015 (St.meld. nr. 31 (2014-2015)). Siden VSP-mat ble etablert i 2001 har programmene arbeidet med mobilisering og tilrettelegging. Det har blitt bevilget økonomisk støtte til bedriftsutvikling på alle nivå; etablerings-, gründer- og vekstfasen. Det har også blitt etablert et solid kompetansetilbud i Innovasjon Norge for å fremme utvikling og styrke næringslivet innenfor lokalmatnæringen (St.meld. nr. 31 (2014-2015)).

## **2.4 Endogene og eksogene prosessers betydning for regional utvikling**

Som vi så i det innledende kapittelet 1.3, har næringspolitikken tilknyttet landbruket fått et økt fokus på å skape innovasjon med utgangspunkt i regionenes ressurser og særpreg (St.mld.nr.31 (2014-2015)). Innovasjonspolitikken handler i vid forstand om å skape tiltak for å styrke samfunns- og næringslivets evne til fornyelse og økonomisk vekst. I mye av den tidligere innovasjonspolitikken ble innovasjon sett på som et direkte resultat av forskningsaktivitet, og politikken la derfor i hovedsak opp til å bruke generelle virkemidler for å korrigere markedssvikt (Jakobsen og Onsager, 2008). I den senere tid har det vokst fram et mer nyansert syn på innovasjonspolitikken, og hvilke rolle innovasjon skal ha i forhold til den regionale utviklingen (Isaksen, 2010). Her forstås innovasjon ut i fra et systemperspektiv, hvor innovasjon skjer med påvirkning fra flere aktører, samtidig som det har en sentral rolle for å oppnå økonomisk vekst og utvikling i regionene. Denne type innovasjonspolitikken omhandler vanligvis tiltak som er knyttet til nye samarbeidsordninger mellom bedrifter, kunnskapsorganisasjoner og utviklingselskaper i nasjonale og regionale nærings- og kompetansemiljøer (Jakobsen og Onsager, 2008).

Utviklingen som har skjedd innenfor innovasjonspolitikken blir gjerne beskrevet som et skifte fra fokus på eksogene til endogene perspektiver ved den regionale utviklingen. Det endogene perspektivet baserer seg generelt på vektlegging av interne kapabiliteter som utgangspunkt for å oppnå regional utvikling (Hassink og Klaering, 2010). Ideen bak perspektivet er tufta på at den regionale utviklingen har en «bottum up» tilnærming som vist i figur under, hvor utviklingen initieres og utføres av lokale og regionale aktører fremfor sentrale myndigheter. Videre blir de historiske og territorielt forankrede ressursene i området vektlagt som utgangspunktet for utvikling, (Bukve mfl. 2004; Tödtling, 2011). Den regionale utviklingen baseres her på regionens egne ressurser, muligheter og utfordringer.

Det eksogene perspektivet står i kontrast, og omtales tilsvarende derfor som «top down»-tilnærming, ved at utviklingen initieres og drives av sentrale myndigheter og eksterne aktører.



Figur 2-1: Endogen og eksogen utvikling (Haukeland, 2013: 11)

Her ligger fokuset på å tiltrekke seg eksterne kapabiliteter som utgangspunkt for økonomisk vekst og utvikling (Tödtling, 2011). Mer konkret vektlegges det at regional utvikling kommer utenfra (Bukve m.fl, 2004), og næringspolitikken fokuserte deretter på ekstern markedsetterpørsel, tiltrekning av eksterne aktører, og kapital- og arbeidsmobilitet (Tödtling,

2011). Eksempel på politiske tiltak med utgangspunkt i det eksogene perspektivet er planlagte industristeder i distriktene, i etterkrigstiden.

Det endogene perspektivet på regional utvikling gjorde seg først gjeldende på 60-70- tallet ved at det eksogene perspektivet viste seg å ikke være spesielt effektiv for å bedre den økonomiske situasjonen i perifere regioner. Skifte må derfor forstås som en motreaksjon til den tidligere toppstyrte næringspolitikken (Tödtling, 2011). Videre har den faglige diskusjonen om næringslivets konkurransestyrke de senere årene fremmet betydningen av lokale og regionale forhold, dette til tross for at næringslivet i økende grad blir tilknyttet globale verdikjeder (Isaksen og Asheim, 2008).

Den økte oppmerksomheten er rettet mot at kunnskap, læring og innovasjon er avgjørende konkurransefortrinn for bedrifter og næringer. Tanken er basert på at dagens bedrifter trenger tilgang på unik lokalforankret kunnskap, som ofte kan være spesifikk, for å kunne innovere (Isaksen og Asheim, 2008). Denne formen for kunnskap blir gjerne omtalt som «taus kunnskap», ved at den kun kan overføres fra person til person i tillitbaserte relasjon, den er dermed i stor grad avhengig av geografisk nærhet (Ibert, 2007). Globaliseringen har videre ført til at denne kunnskapstype har fått økt betydning ved at såkalt 'kodifisert' kunnskap og informasjon i prinsippet spres raskere og enklere enn noen gang tidligere, uavhengig av geografiske avstander. Det argumenteres derfor for at kunnskap og andre ressurser som er lokal forankrede, og som dessuten blir vanskeligere for andre bedrifter å kopiere, får en sterk betydning for å oppnå økt konkurransestyrke. Dette gjelder spesielt land som Norge, ved at vi har et høyt kostnadsnivå (Isaksen og Asheim, 2008).

Isaksen og Asheim (2008) understreker allikevel at disse argumenteres bør nyanseres. De trekker fram at regionale næringsmiljøer som kun baserer seg på lokale læringsprosesser, risikerer å oppleve en negativ «lock-in», som er en type innlåsingeffekt der næringslivet stagnerer på grunn av mangel på fornyelse. Dette kan oppstå når regionale næringsmiljøer blir dominert av de samme aktørene, dette skaper rammer som begrenser muligheten for å utvikle ny kunnskap, holdninger og ideer.

Grabher (1993) poengterer at sterke regionale nettverk kan oppnå en positiv innlåsing (lock-in) i det regionale næringslivet, dersom bedriftene oppnår en høy kompetanse innenfor en bestemt teknologi eller markedsområde. Regionen vil da utvikle konkurransefordeler innenfor en bestemt nisje, for en periode. På den andre siden vil regionene være dårlig rustet ved

endringer i f.eks markedsforholdene. Regionen oppnår da en negativ innlåsning. De tette nettverkene som bygger på den svært spesifikke kunnskapen vil da ha en bremsende effekt i forhold til å få tilførsel av nye ideer og kompetanse, som kunne ha bidratt til å finne nye løsninger til den dominerende måten å gjøre ting på (Isaksen og Asheim, 2008).

I litteraturen finnes det flere beretninger som illustrer at for sterke bånd over tid, uten innlemming av ny kompetanse utenifra, kan føre til en negativ «lock in»-effekt. Aktørene hviler for lenge på suksessen de har oppnådd, og velger heller å perfektionere seg innenfor feltet. Dette kan over tid utvikle seg til at aktørene har en manglende fleksibilitet som undergraver regionens produktivitet, innovasjonsevne og konkurransedyktighet (Isaksen og Asheim, 2008). Det er med andre ord behov for å benytte regionale, men også nasjonale og internasjonale nettverk. På denne måten får man utnyttet den unike lokale kunnskapen, kombinert med at man benytter kontakt med nasjonale og internasjonale miljøer som er fremtredende innenfor feltet. For å illustrere dette bildet bruker Bathelt mfl. (2004) begrepene «local buzz» kombinert med «global pipeline».

Som nevnt tidligere springer fremveksten av regionale matnettverk som Rørosmat og Lofotlam ut i fra det endogene perspektivet. Det er videre svært viktig å være klar over at omfanget og suksessen disse nettverkene har oppnådd ikke hadde vært mulig uten både endogene krefter og eksogene faktorer. Dette vil bli videre drøftet i kapittel 5.

#### **2.4.1 Kulturøkonomi i landbruket og stedsidentitet**

Lokalmat kan blant annet forstås som en kulturbasert næring. Jeg vil derfor her legge fram teori som belyser utgangspunkt for kulturøkonomiske utviklingsstrategier, før jeg kort ser nærmere på betydningen av stedsidentitet for regional utvikling.

Som vist til over er det endogene perspektivet på regional utvikling tufta på andre verdier enn de som ligger bak stordriftsøkonomi, som f.eks. volumproduksjon og effektivisering. I kulturøkonomien er det regionen og stedets lokale ressurser som danner utgangspunkt for utvikling, det er her det unike og særegne ved stedet som vektlegges (Lønning, 2003a). Det kan dermed forstås som en strategi for å omdanne lokal kunnskap til ressurser for nærings- og stedsutvikling. Det er derfor av betydning å skape helhetlige satsninger med utgangspunkt i det som er unikt ved stedet (Lønning, 2003b). Fremveksten av kulturøkonomien må videre forstås ut i fra globaliseringen, som har medført til at forbruket vårt har blitt mer likt, og konkurransen

har blitt hardere, det er derfor av betydning å finne strategier for å skille seg ut. Kort oppsummert kan steder skape nye muligheter for utvikling ved å ta utgangspunkt i det som er særegent ved stedet. I forhold til Rørosmat og Lofoten er dette en tankegang som i aller høyeste grad har vært til stede gjennom utviklingen av merkevarene. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 5.

Det som er spesielt ved kulturøkonomien er at den økonomiske utviklingen er sammenvevd med stedlig identitet. Det er derfor av betydning å kartlegge både *hva* som er særegent ved stedet, hvilke kompetanse stedet besitter, hva de kan, og om stedet har ressurser som markedet etterspør (Lønning, 2003a). Tidligere forskning viser til at faktorer som identitet og kultur kan forklare lokal økonomiske vekst. På de stedene der man finner sterk lokal identitet, dvs. at stedet fremstår med tydelige, positive egenskaper og attraktive kjennetegn, finner man også den mest positive utviklingen. Dette kan forklares ved at positive inntrykk av stedet gir økt stolthet til innbyggerne, noe som bidrar til å presse fram kreativitet og nyskapning (Lønning, 2003a). Jeg vil her presisere at i denne studien har jeg tatt utgangspunkt i Lønning sin definisjon av 'lokal identitet' som stedets identitet (hva som karakteriserer stedet: 'identity of') og i positiv forstand. Et sted kan jo også være meget kjent for noe negativt. Begrepet kan nemlig også tolkes som folks lokale identifisering ('identity with'), altså at man identifiserer seg sterkt med stedet/har sterke følelsesmessige bånd.

I litteraturen kommer det fram at steds og menneskers identitet skapes i interaksjon med hverandre. Det fremkommer at stedlig identitet er forankret i sosial praksis, og er dermed i jevnlig utvikling, mens mennesker identitet er romlig forankret (Berg og Dale, 2004). Mennesker kan også identifisere seg med steder og regioner, og Vareide og Nygaard (2014) peker på noe som er interessant i forhold til regional identitet: det anses som en viktig faktor for å skape gode regionale samarbeid, hvor man anser medgang i en matbedrift f.eks som en fordel for regionen som helhet. Jeg vil senere i teorikapittelet legge fram litteratur som peker på viktigheten av å skape et sterkt stedsimage. For å skille disse to begrepene vil jeg her understreke at identitet generelt omhandler selvbilde, mens image er et inntrykk som skapes gjennom assosiasjoner (jf. kapittel 2.6.1).

#### **2.4.2 Fra «government» til «governance».**

Utviklingen i styrings- og maktforhold fra statens side har, som vist i avsnittet over, hatt et skifte vekk fra den statlig dominerte styringsmodellen. I sammenheng med denne utviklingen

har samarbeid og partnerskap mellom offentlige og private aktører fått økt betydning som strategi for å løse utviklingsproblemer (Hofstad og Hanssen, 2015). Regionale matnettverk er som beskrevet i delkapittelet 2.3 et eksempel på dette, ved at det er et resultat av samarbeid mellom både offentlige og private aktører. Som strategi har dette fått et økt fokus fra 90-tallet, men det er ikke nytt at regional utvikling har en partnerskapsbasert karakter (Hofstad og Hanssen, 2015). I landbruks- og matpolitikken har det lenge vært et «samstyre» mellom offentlige myndigheter og næringsorganisasjoner. Almås mfl. (2015) peker på at det er nettopp dette som har kjennetegnet det korporative norske systemet. Den offentlige styringen vi ser i dag, innebærer i midlertidig gjerne noe mer enn korporatisme. Det er flere aktører som deltar, samtidig som det er mer åpent hvem som deltar (Almås mfl., 2015).

I forhold til norsk landbruk og matindustri, slik vi ser det i dag, har forvaltningen endret seg fra et nasjonalt korporativt system til en mer uavklart privat-offentlig «samstyring» (Røiseland og Vabo, 2008). I litteraturen blir det benyttet ulike begreper for å beskrive denne utviklingen. Det er likevel et bestemt begrep, nemlig «governance», som dominerer terrenget. Endringene forstås videre som en overgang fra «government» til «governance». Selve begrepet fremstår noe uklart, men det er flere hovedtrekk som kan løftes fram: for det første beskriver det som vist til ovenfor en økt samhandling mellom offentlige myndigheter og private aktører av ulike typer (Røiseland og Vabo, 2008). Videre representerer begrepet pluralisme, og en sterkere samfunnsbasert styrings- og beslutningsmodell enn ved den tradisjonelle styringskonstellasjonen (Keersbergen og Waarden, 2004). Governance kan føre til ulike samarbeidsformer, som for eksempel økonomiske forpliktende produksamarbeid som Rørosmat og Lofotlam, til mer uformelle samarbeid.

I tråd med denne utviklingen er det ikke lengre like selvfølgelig at det er de øverste offentlige instansene som har mest makt i de politiske beslutningene. Almås mfl. (2015) påpeker at det er viktig å være klar over at dette på ingen måte må forveksles med en forventning om at alle parter skal ha lik mulighet til innflytelse, eller at det innebærer en naivistisk forventning om flat struktur. Tvert om. Denne styringsformen bidrar til mer uforutsigbarhet knyttet til hvem som har innflytelse, dels at det er de største økonomiske aktørene som får sterkes gjennomslagskraft, og små enkeltaktører får deretter mindre innflytelse alene (Almås mfl., 2015). Stein Rokkan (1987) beskriver dette godt når han i sin tid sa: «stemmer teller, men ressurser avgjør».

Innenfor landbrukssektoren får dette konsekvenser for de små og mellomstore aktørene på leverandørsiden, ved at de får mindre makt i den norske verdikjeden for mat (Richards mfl., 2013). Det er ikke teoretisk klart hvem som har, eller hvem som kan forvente å ha, makt og innflytelse i det norske matsystemet i framtiden. Hovedbildet i Norge i dag er at stat, matprodusenter og forbrukere er svekket til fordel for dagligvarekjedene og den globale matindustrien (Bjørkhaug mfl., 2015)

Som jeg var inne på i kapittel 1, har dagligvarekjedene samlet sett blitt mektigere i løpet av de siste tretti årene. I dag er det tre paraplykjeder (Rema 1000, NorgesGruppen og Coop) som kontrollerer til sammen over 99 prosent av det norske markedet. Kjeden underligger seg stadig en større del av verdikjeden, gjennom en vertikal integrasjon bakover i verdikjeden (Tranøy, 2015). Fremveksten av bønder som går aktivt inn for å ta en større del av verdikjeden, må som tidligere nevnt ses på som en motkraft til denne utviklingen. Samtidig er det stadig flere lokalmataktører som omsetter varene sine igjennom dagligvarekjedene, men ved å ha bygd opp en egen merkevare, er det produsentene som blir profilert, noe som ikke er tilfelle om de leverer til de store foredlingsbedriftene. Da er det foredlingsbedriftene som profilerer seg selv, mens produsenten blir usynlig (Karlsen, 2010)

Morgan mfl. (2006) peker på at et av særtrekkene ved alternative matnettverk er at det ofte involveres færre aktører i verdikjeden. Dette gir en verdiøkning for de representative aktørene, ved at verdikjeden blir et ledd kortere.

## **2.5 Entreprenørskap og innovasjon**

Teorikapittelet har hittil tatt for seg sentrale trekk i innovasjonspolitik, uten en dypere redegjørelse for selve innovasjonsbegrepet. I de regionale produksjonsnettverk denne oppgaven omhandler, skjer det kontinuerlig innovasjoner (St.mld. nr. 9(2011-2012)). Med tanke på at dette er et sentralt tema i oppgaven, vil jeg gå dypere inn på begrepet her. Et viktig aspekt er at nyskaping i seg selv ikke skaper verdi. Innovasjon må spres og implementeres. De som organiserer dette *nye* til kommersiell virksomheter kalles «entreprenører» (Spilling, 2006b). Det skjer dermed ingen innovasjon uten entreprenørskap. Jeg vil derfor starte med å gi innsikt i det sistnevnte begrepet.



Entreprenørskap er på ingen måte et nytt fenomen, det startet å eksistere i takt med at mennesker søkte økonomisk grunnlag gjennom organisert aktivitet. Det var allikevel først på 1980- og 1990-tallet at det ble introdusert i den norske politikken, og først etter årtusenskiftet kom det for alvor inn på den politiske dagsorden. Siden den gang har oppmerksomheten rundt fagfeltet hatt en kraftig økning. I dag omtales entreprenørskap som den sentrale drivkraften i økonomisk utvikling (Spilling, 2006a). En entreprenør defineres gjerne som den eller de personene eller aktørene som organiserer ny økonomisk virksomhet. De er dermed sentrale aktører i forhold til å introdusere og utvikle ny innovasjoner i markedet, samt realisere innovasjonen sin potensielle verdi. Entreprenørskap omhandler selve prosessen: det å utvikle ideer og forretningsmessige foretak, for så å organisere ressursene slik at det tilslutt blir økonomisk virksomhet ut av det Spilling (2006a).

Den mest innflytelsesrike teoretikeren på feltet er Joseph Schumpeter (1883-1950). Han hadde klare distinksjoner på at entreprenørskap kun fant sted dersom det var et *nytt* forretningsmessig foretak, det kunne dermed ikke være en imitativ etablering – det vil si at man kun etterligner noe som allerede eksisterer. «Det nye» omhandlet videre å gjennomføre nye kombinasjoner som forstyrret den rådende balansen, og han mente dette kunne skje på følgende fem måter (Schumpeter,1934):

1. Introduksjon av et nytt produkt eller en ny kvalitet av et produkt
2. Introduksjon av nye produksjonsmetoder
3. Gå inn på et nytt marked, det vil si introdusere produktet på et marked det ikke har vært tilgjengelig for tidligere
4. Utnytte en ny type råvare eller halvfabrikata i produksjonen.
5. Ny organisering innenfor en næring

Ut i fra teorien til Schumpeter kan innovasjon og entreprenørskap kort og konsist forklares ved at det må eksistere noe nytt over prosessen. Det handler ikke om å adoptere prosesser eller imitasjon, det handler om kreative prosesser som gir økonomisk utkomme. Schumpeter har ut i fra denne teorien hevdet at entreprenørskap er «å gjøre nye ting, eller å gjøre nye ting som allerede er gjort, på nye måter». Dette kan forekomme i både etablerte eller nye virksomheter.

Det er dermed ikke mulig å skrive en «oppskrift» for entreprenørskap, det handler om kreative prosesser. I henhold til de regionale matnettverkene skjer det stadig innovasjon ved utvikling av nye produkter, oppskrifter, emballeringen endres, nye samarbeidsformer dannes og nye markedskanaler etableres m.m (St.mld. nr. 9(2011-2012)). Nettverkene må videre tilpasses til regionen, aktørene som deltar og produksjonen som tilbys (Kvam og Rønning, 2012). Som det fremgår i analysekapittelet 5.2.5 vil det dermed ikke være mulig å adoptere nettverksprosesser. De nyetablerte nettverkene innenfor matsektoren vil derfor også betraktes som innovasjon, enda de er basert på kunnskap fra allerede etablerte nettverk, ved at de må tilpasse seg ulike faktorer som igjen gjør de nyskapende.

I tillegg til de nevnte innovasjonsmåtene vist til ovenfor, kategoriseres innovasjon ut i fra hvilken grad det kan anses som en forbedring i næringen (inkrementell innovasjon), eller som noe helt nytt (radikal innovasjon) (Schumpeter, 1934). Inkrementell innovasjon forekommer hyppigst, og skaper derfor mest merverdi. Radikal innovasjon forekommer i motsetning ikke like ofte, dette skyldes blant annet at det ofte innebærer større risiko (Fagerberg, 2005). Innenfor etablert virksomhet forekommer radikal innovasjon gjerne gjennom kriser, ved at virksomheten har kniven på strupen (Haugen, 2004). I matsektoren er det som oftest inkrementell innovasjon som forekommer, det er med andre ord små forbedringer som gjennomføres. Dette kan være justeringer på smak, endring i emballasje og lignende. Statistikken viser at enda det er små endringer, er det ofte nok til at det blir lansert som et nytt produkt (Stræte, 2015). Videre påpeker Stræte (2015) at små forskjeller kan gi store utslag i matmarkedet.

Innovasjon anses som avgjørende for å oppnå langsiktig økonomisk vekst (Spilling, 2006b). Entreprenøren inngår dermed som en sentral aktør i den økonomiske utviklingen (Schumpeter, 1934). Videre blir evnen til å skape innovasjon ansett som en avgjørende faktor for forskjellen mellom nasjoner, regioner og bedrifters suksess. Dette er bundet opp mot at en viss grad av variasjon og innovasjon er avgjørende for utvikling, og faren for stagnasjon minsker. Bedrifter, regioner og nasjoner som er i stand til å fasilitere innovativ aktivitet lykkes dermed i større grad enn sine konkurrenter i å opprettholde høyere produktivitet og inntekt (Fagerberg, 2005).

For de regionale matnettverkene er det dermed sentralt å skape en forståelse av innovasjonsfenomenet, og identifisere hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes, for å styrke konkurranseevnen og for skape en langsiktig økonomisk vekst.

### **2.5.1 Kultur og samspill for entreprenørskap**

I litteraturen blir en rekke ulike individuelle egenskaper trukket frem for å karakterisere en entreprenør (Spilling, 2006b). Risikovillighet og mot til å leve i usikkerheten fremstår som egenskaper som skiller entreprenører fra andre. Det avdekkes også at entreprenører har en sterkere trang til å skape noe som gir høyere mestringsambisjoner, og en sterkere grad av selvstendighet. Tradisjonelt har begrepet entreprenør vært knyttet til enkeltpersoner, og i stor grad menn. I nyere litteratur understrekes det at entreprenøren ikke nødvendigvis trenger å være én person, det kan gjerne være flere personer som utøver rollen sammen, eller ikke-personer, som selskaper (Spilling, 2006b).

Akkurat som at en enkeltperson har egenskaper som er velegnet for entreprenørskap, kan også miljøer, regioner og hele samfunn karakteriseres som entreprenørielle. Dette vil være tilfelle om det forekommer mye entreprenørskap i miljøet, som igjen skaper en entreprenørskapskultur med positive holdninger og atferd som støtter opp om entreprenørskap (Bolkesjø og Brun, 2006).

I denne studien vil det være av interesse å se på forhold som har innvirkning på omfanget av og egenskapene ved entreprenørskap i en region. Det kan blant annet forklares ut i fra indre forhold ved området, som her innebærer kulturelle, sosiale og næringsstrukturelle forhold. Kultur kan defineres som et mønster av ideer, verdier og andre symbolske system. Disse er overførbare og former deretter atferd og oppfatning om verden. Medlemmer av et kulturelt system deler deretter et sett av verdier og ideer (Holden, 2002). Kulturen i regionen kan, sammen med andre forhold, ha en innvirkning på om individer beslutter å starte opp et entreprenørielt foretak eller ikke. Videre er regionens historie og yrkestradisjoner på stedet viktig for å skjønne den entreprenørskapskulturen som utvikler seg i regionen. Dette er med på å legge føringer for hvilke næringer, og type bedrifter, som etableres her, og hvilke størrelse dette skjer innenfor (Bolkesjø og Brun, 2006).

De næringsmessige forholdene på et sted vil være av stor betydning i forhold til om det er lett eller krevende å etablere ny virksomhet i regionen. Det regionale næringsmiljøet gir videre utgangspunkt for handlingsmulighetene til det enkelte individ (Bolkesjø og Brun, 2006). Spilling (2006a) hevder at i hvilken grad entreprenøren lykkes, vil i stor grad være avhengig av hvilke type kontakter man har, og hvilket type miljø man jobber innenfor. Dette betyr ikke at entreprenørens egenskaper og innsats ikke spiller noe rolle, lang derifra, dette fremstår som helt

avgjørende. Poenget er, som jeg tidligere har vært inne på, at ingen entreprenører lykkes, uansett arbeidsinnsats og interesse, hvis ikke personen har noen å samspille med (Spilling, 2006a). Entreprenørens beslutninger og evne til å «utvikle noe nytt» avhenger derfor i stor grad av miljøet de handler innenfor, ved at det er her de i stor grad får tilgang til avgjørende ressurs for å kunne organisere ny virksomhet: støttespillere, samarbeidspartnere, potensielle kunder og investorer (Spilling, 2006c).

Det fremstår dermed som sentralt at regioner klarer å skape utviklingsmiljøer som gjør det enkelt å etablere kontakt med nødvendige aktører, slik at det bedre ligger til rette for å arbeide med foretaksutvikling. Gulbrandsen mfl. (2013) understreker at gjennom samhandling finner man løsninger på problemer og man ser nye muligheter. De påpeker videre at det er mest hensiktsmessig å satse på åpen innovasjon, noe som krever en høyere grad av systematisk tilnærming for å kunne nyttiggjøre seg av ekstern kompetanse og kunnskap. Det er dermed som presentert i kapittel 2.2 avgjørende å utvikle gode samarbeid, og sterke nettverk, dersom man vil lykkes.

## **2.6 Merke varebygging: stedsmerke som kilde til merverdi**

Både Lofotlam og Rørosmat er selskaper som benytter en profileringsstrategi der de har innlemmet stedsnavnet i merkevaren. Jeg vil derfor her legge fram teori som belyser hvilke fordeler dette kan gi. Produsentsammenslutninger som profilerer mat fra en region under f.eks. betegnelsen «Mat fra Fjellregionen» bidrar nemlig til flere positive forhold. For det første bidrar det til at lokalbefolkningen i regionen får et tettere forhold til regionens matproduksjon, det bidrar dermed til å synliggjøre landbruket på en ny måte (St.meld. nr. 31 (2014-2015)). Storstad (2008) understreker at mat muligens er et av de produktene hvor viktigheten av geografisk opprinnelse framstår som tydeligst for hvordan man vurderer kvaliteten på produktet. Dette henger tett sammen med at forestillingene om hvordan og hvor maten er produsert er av betydning for forbrukernes vurdering av kvaliteten på produktet. Dette fremstår som spesielt viktig i forhold til globaliseringen og den industrialiserte matproduksjonen, ved at man ofte mangler informasjon, kunnskap og egne erfaringer med produktet. Kvaliteten på et produkt blir nemlig vurdert ut ifra det kunden tror, mener eller vet om produksjonsstedet og måten det er produsert på.

Som vist til i kap.1.2 er en konsekvens av den industrielle matproduksjonen at den har skapt opphav til bekymring for matsikkerheten (Murdoch mfl., 2000). Almås (2016) forklarer at den økende bekymringen knyttet til matsikkerhet har vokst fram som en følge av et stigende smittepress, ved at folk reiser mer, samtidig som det har vært en økning av internasjonal handel med mat og dyr. Dette er også en av årsakene til at produksjonssted har blitt viktigere i matmarkedet. Merkevarer som bygger på geografisk opprinnelse har dermed som funksjon å fungere som en kvalitetsgaranti (Iversen og Hem, 2007). Når stedet blir brukt i markedsføringen, og tillegges en sentral rolle, bidrar dette til å underbygge tanken om at stedlig kvaliteter kan være grunnleggende for verdiskapningen (Haugum, 2012). Om man ønsker å utvikle et sterkt regionalt matmerke, som spiller på geografisk opprinnelse, er det imidlertid først nødvendig å utvikle et sterkt stedsmerke. Jeg vil derfor i neste avsnitt komme inn på teori som belyser dette.

### **2.6.1 Merkevarerbygging av et sted (place branding)**

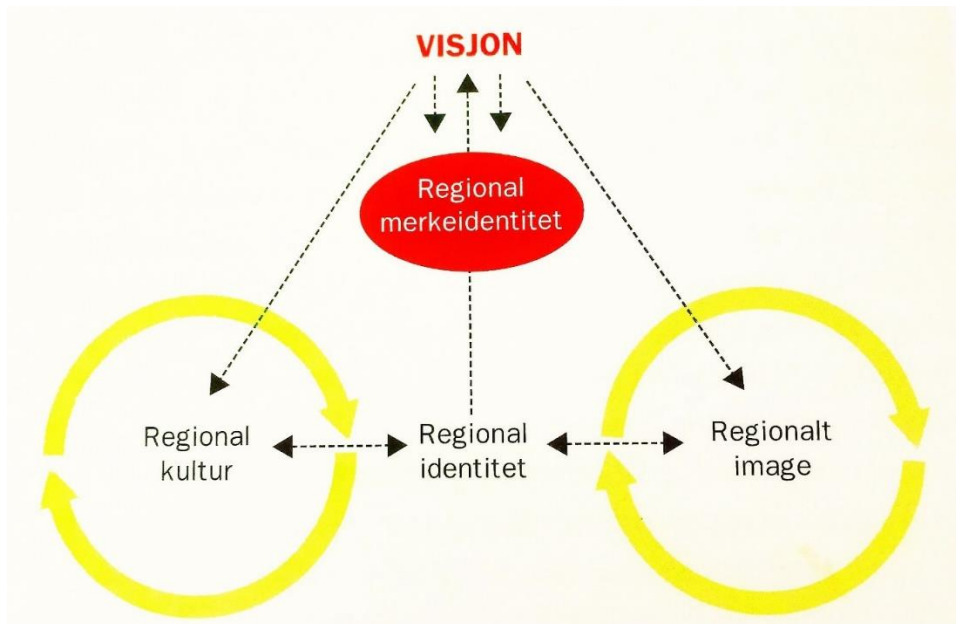
De regionale matnettverkene Rørosmat og Lofotlam er eksempler på at næringsaktører fra et bestemt sted har gått sammen i allianse for å bygge et regionalt paraplymerke som tar utgangspunkt i stedets kvaliteter og ressurser. Ved å benytte paraplymarkedsføring er målet å skape en lokalt forankret «merkeidentitet» for en portofølge av tjenester og produkter, som igjen skal fungere som kvalitetsgaranti ved at merket garanterer konsistent kvalitet i produktutvalget som blir solgt under merkenavnet (Iversen og Hem, 2007). I jobben med å bygge opp en felles profil igjennom denne strategien, er det viktig å være konsis på hvilke assosiasjonene man ønsker å innlemme i markedsidentitet. Det er sentralt at alle alliansepartene er enige om hvilke assosiasjoner merkevaren skal kobles opp mot, det må videre bygge på stedets profil og verdier. Det finnes fortsatt liten kunnskap om effekten paraplymarkedsføring har, men det kommer fram i litteraturen at fellestiltak for produktutvikling og profilering gir langt større salgskraft i markedsføring av regionale varer, og det gir stordriftsfordeler i forhold til markedssamarbeid i de enkelte bedriftene (Iversen og Hem, 2007).

I økende grad ser vi at nasjoner bruker store ressurser på å forsterke landets image og omdømme igjennom internasjonal eksportmarkedsføring (Iversen og Hem, 2007). Dette skjer også nasjonalt, ved at regioner og lokalsamfunn benytter samme markedsstrategi for å skape et sterkt stedsimage, noe som er særlig betydningsfullt for å skape et godt omdømme for regionen. Fordelene ved å benytte denne strategien er flere, som for eksempel flere tilreisende og økt tilflytning – stedet blir med andre ord mer attraktivt.

Enkeltprodusentene i de regionale matnettverkene vil som oftest være ukjent i det nasjonale og internasjonale markedet. Ved å benytte et sterkt stedsimage, som Lofoten og Røros, kan dette gi signaler om produktets kvalitet. Dette henger tett sammen med det som ble vist til i avsnittet over, om at forbrukeren vurderer kvaliteten på produktet ut i fra hva de vet om produksjonsstedet. Det er derfor en forutsetning at forbrukeren vet noe om regionen (Iversen og Hem, 2007). For at et stedsmerke skal kunne signalisere kvalitet er det i midlertidig avgjørende at det gjeldende landet, byen eller regionen har klart å utvikle et sterkt *stedsimage*, som består av en rekke positive assosiasjoner og følelser tilknyttet produksjonen av det bestemte produktet. Eksempel på en region som i årenes løp har klart å opparbeide et renommé som bevisst blir benyttet kommersielt i markedsføring, er Toscana i Italia, som nå er verdenskjent som en trendsetter innenfor vin- og matkultur. Dette stedet blir gjerne sett på som et eget produksjonssted av forbrukerne.

Det er først når forbrukeren har kjennskap til og en oppfatning av produksjonsstedet, at produsentene kan jobbe med å tillegge produktet unike lokale symbolverdier (Iversen og Hem, 2007). Om man ønsker å utvikle et sterkt regionalt matmerke, som spiller på geografisk opprinnelse, er det derfor først nødvendig å utvikle et sterkt stedsmerke. Denne formen for merkevarebygging handler om at stedet blir betraktet ut i fra en helhet, og deretter utvikles i en integrert prosess. For å kunne bygge et stedsimage er det forutsatt at man tar utgangspunkt i all virksomhet og aktivitet på stedet (Iversen og Hem, 2007). Det er videre nødvendig å være bevisst på hvem man retter markedsføringen mot.

Utviklingsprosessen knyttet til stedlig merkevarebygging er en krevende prosess, som blant annet krever støtte fra alle interesserte for å klare å bygge opp et koherent stedsmerke. Oppsummerende bør altså merkene etableres ut i fra en valgt visjon, kulturen på stedet, og stedets image. Figur 2:2 illustrerer hvordan møtet mellom de nevnte elementene skaper grunnlaget for stedets markedsidentitet (Iversen og Hem, 2007).



Figur 2-2: Rollen til merkeidentitet og merkeimage i regional stedsmarkedsføring (Iversen og Hem, 2007: 72)

## 2.7 Faktorer som skaper konkurransefortrinn

Lokal mat er produkter som har en eller flere kvaliteter, som skiller dem fra konvensjonelle matprodukter. Det er disse kvalitetene og lokale aspektene som danner grunnlaget for at forbrukerne er villige til å betale en høyere pris for slike produkter, enn tilsvarende varer (Daugstad mfl, 2011). Det er pekt på flere av kvalitetene som kan være bakt inn i de lokale matproduktene tidligere i kapitlet, men oppsummerende kan vi si at det er kvaliteter som god og særegen smak, produksjonsmåte, stedstilknytning, sporbarhet, råvareinnhold, ingen kunstige tilsetningsstoffer og trygghet (Kvam og Magnus, 2008; Stræte, 2015; Storstad, 2008). De lokale aspekter ved maten kan for eksempel være at maten er lokalt produsert og det benyttes lokale råvarer på en tradisjonell måte, uten tilsetningsstoffer. Resultater fra Finsk forskning tyder midlertidig på at det ikke er nok å kun vise til at produktene består av lokale råvarer for å kunne ta ut en merpris i dagligvarehandlene, ved at det kreves en betydelig differensiering til i forhold til masseproduksjon (Forsman og Paananen, 2004).

### 2.7.1 En konkurranse om kvalitet – ikke pris

En sentral bedriftsstrategi for å styrke konkurransevnen og differensiere seg i markedet, er kostnadsledelse (Daugstad mfl, 2011). Dette innebærer at bedriftene kan senke prisen, forutsatt

at de oppnår lavere kostander ved produksjon enn konkurrenten. Norge er et høykostland, det er derfor krevende å benytte denne strategien opp mot varer som kommer fra lavkostland. En bedre konkurransestrategi, spesielt for lokale matprodukter som generelt er kostnadskrevende å produsere, er å finne kundegrupper eller markeder som er villig til å betale mer for spesialprodukter. For å nå ut til denne segmentgruppen må det utvikles differensieringsstrategier, dette betyr at bedriftene må utvikle kvaliteter ved produktene som skiller seg fra konkurrentene. For å kunne ta en høyere pris enn konkurrentene må det med andre ord utvikles noe nytt som skiller seg fra det resterende markedet. På denne måten blir det som nevnt innledningsvis en konkurranse om kvalitet, i stedet for en rein lavpris konkurranse (Goodman, 2003). Vi snakker her gjerne om at differensieringen er knyttet til innovasjon (Daugstad mfl, 2011), som er et sentralt trekk i utviklingen innenfor lokalmatnæringen. Et offentlig initiativ for å skape differensiering i matsektoren er utviklingen av merkeordninger for mat i Norge. Dette gjøres det rede for i det følgende.

### **2.7.2 Sertifiseringsordninger for lokal mat**

For å tilrettelegge for verdiskapning og næringsutvikling av den lokale matproduksjonen har det blitt utviklet forskjellige typer merkeordninger som har som hensikt å markedsføre lokale spesialprodukter, og gjøre forbrukeren trygg på at produktet består av spesielt gode kvaliteter. I den nyeste landbruksmeldinga blir merkeordningene vektlagt som betydningsfulle for den utviklingen vi i dag opplever innenfor lokalmatnæringen (St.meld. nr. 31 (2014-2015)).

Det er KSL Matmerk (se fotnote 1) som har fått tildelt rollen med å utvikle og forvalte sertifiserings- og merkeordningene for lokal matproduksjon fra Norge. Denne rollen innebærer at de skal synliggjøre og kvalitetssikre mat og drikke for forbrukerne, hvorav målet er å få forbrukerne til å velge norsk produsert mat og drikke, og dermed styrke konkurransevnen i norsk landbruk. Tanken bak er at produsenter som kvalifiserer til merkeordningene skiller seg fra andre, ved at de har oppfylt fastsatte krav til et kvalitetsnivå og en produksjonsmåte som forbrukeren er villig til å betale mer for (Tregear mfl, 2007).

Det fins opptil flere merkeordninger i Norge, som symboliserer ulike aspekter ved produktet. *Kvalitetssystemet i landbruket* (KSL) er merket som dokumenterer at råvaren er produsert etter lover og regler som legger grunnlag for dyrevelferd, mattrygghet og kvalitet i matproduksjonen. Merket *Nyt Norge* er et opprinnelsesmerke som har som funksjon å gjøre det enklere for



forbrukeren å velge norsk mat i butikken. Videre fins det et merke som omtales som Spesialitetsmerket, som har som funksjon å vise til at produktet har en unik smak bland norske produkter (Matmerk, u.d). I forhold til oppgavens case framstår merkeordningen *Beskytta betegnelse* som mest betydningsfull.

Matmerk (u.d) forklarer at merkeordningene skal sikre juridisk vern mot kopiering av råvaren. Denne ordningen blir som illustrert i figur 2:3 delt inn i tre ulike beskyttelses-former. Beskytta opprinnelsesbetegnelse kan tildeles dersom produktet har en svært sterk tilknytning til det geografiske område som produktbetegnelsen angir.



Beskytta geografisk betegnelse kan også oppnås dersom produktet har en kobling til det geografiske området som produksjonsbetegnelsen angir, men det er ikke behov for at koblingen er like sterk som ved opprinnelsesmerke for å få tildelt denne betegnelsen. Tilslutt har vi Beskytta tradisjonelt særpreg. Denne beskyttelsen kan oppnås dersom varen er av en tradisjonell karakter, enten ved bruk av tradisjonelle råvarer eller produksjonsmåter.

Figur 2-3: Illustrerer merkene beskytta betegnelse (Regjeringen, 2013)

Rørosmeieriet, som er den største medlemsaktøren i Rørosmat, var er den første virksomheten som fikk tildelt geografisk beskytta betegnelse for tjukkmelk produktet sitt. I dag har de også beskyttende titler på rømme, smør og nylig fikk de geografisk beskyttelse på skjørosten sin, som har røtter helt tilbake til 1700-tallet (Rørosmeieriet, u.d.). For å kunne være medlem av Rørosmat må du oppfylle KSL sine kriterier. Det er videre flere av matprodusentene som har fått tildelt spesialmerket, og som benytter NytNorge merket på sine produkter.

Lofotlam fikk tildelt Beskytta Betegnelse i 2003. Dette betyr at de er sikret mot at ingen andre kan benytte seg av betegnelsen «Lofotlam» i sin markedsføring og salg av lammekjøtt enn bøndene fra Lofotlam (Lofotlam, 2009).

Erfaringer fra andre land viser at ved målrettet arbeid med å benytte beskytta betegnelse og spesialmerker, kan man bygge merkevarer rundt regioner hvor man kobler sammen mat og reiseliv. Frankrike er et eksempel på en nasjon som har bygd identitet og merkevarer rundt flere

mat- og drikkeprodukter. Merke Label Rouge står spesielt sentralt, et merke som tilsvarer spesialitetsmerke til Matmerk. En mer målretta bruk av disse merkene kan dermed være sentralt for å bygge sterke matregioner, også i Norge (St.meld. nr. 31 (2014-2015)).

## 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre og reflektere over min metodiske tilnærming til studien, og de erfaringene jeg har gjort meg i arbeidet med å finne svar på studiens forskningsspørsmål. Formålet er å gi en oversikt over forskningsprosessen; forhåndsarbeid, gjennomføringen og etterarbeidet knyttet til datainnsamlingen vil her blir gjennomgått. Kapitlet er delt inn i åtte deler. Først vil jeg legge fram bakgrunnen for valg av metode. Deretter vil jeg systematisk gå igjennom framdriften i selve forskningsarbeidet, her vil jeg både legge fram anvendt metode, utfordringer og etiske aspekt knyttet til de ulike fasene i prosessen. Videre blir det redegjort for hvordan det innsamlede datamaterialet har blitt kodet, behandlet og analysert. Med et kritisk blick vil jeg avslutningsvis vurdere kvaliteten på forskningsarbeidet.

### 3.1 Metodisk tilnærming

Metodebruken vil ha stor innvirkning både på selve prosessen og resultatet av forskningen (Crang og Cook, 2007). Det er derfor viktig å vurdere hvilke datainnsamlingsmetoder som er mest mulig valide (relevante) og mest mulig reliable (pålitelige) i forhold til studiens problemstilling. De metodiske valgene jeg har gjort i løpet av forskningsprosessen er dermed tatt på bakgrunn av å kunne besvare forskningsspørsmålet mitt på best mulig måte «Hvilke faktorer er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk?». Formålet med studien er dermed å oppnå en dypere forståelse av konseptet og forklare betydningen av ulike faktorer som fremstår som viktige for å utvikle levedyktige og fremtidsretta regionale matnettverk.

Dersom formålet med studien er å samle informasjon om antall og utbredelse, og oppnå en forståelse gjennom en viss avstand mellom forsker og det som studeres, vil kvantitativ metoddesign være best egnet. Dersom man ønsker en dypere forståelse av et kompleks fenomen, der man vil utarbeide argumenter, tolkninger og forståelse som samlet sett skaper en valid fortolkning av fenomenet, vil et kvalitativt forskningdesign være best egnet (Kitchin og Tate, 2000). Ved valg av forskningsdesign falt det seg derfor naturlig å velge kvalitativ metode. Fenomenet jeg studerer er komplekst, og det er videre behov for å kunne danne et nyansert bilde, noe kvalitativ metode gir meg anledning til.

### 3.1.2 Casestudie

Casestudie er en intensiv metode som er godt egnet dersom man ønsker å fordype seg i et spesifikt fenomen, felt eller emne. Et case kan for eksempel være en person, en organisasjon, eller en destinasjon (Thagaard, 2009). Å foreta en casestudie kan være relativt omfattende, da det omhandler både metodedesign, innsamling og bruk av data, og presentasjonsmetode. Formålet med studien er å innhente rikelig med data fra et fåtall analyseenheter som kan brukes for å generalisere en større gruppe, samt å finne teoretiske interessante sammenligninger av to eller flere case i rom eller tid (Yin, 2003). Casestudie kan derfor beskrives som et konkret, begrenset og fokusert studie med dybdekarakter og stor detaljrikdom.

I følge Flyvberg (1991) er det den praktiske erfaringen som er avgjørende for læring, og kontekstuell kunnskap er en forutsetning for å oppnå ny kunnskap på et høyt abstrakt nivå. Kun gjennom spesifikk kontekstuell kunnskap kan teorier bli testet og videreutviklet. Gjennom casestudiet utvikles en kompleks og nyansert forståelse av caseområdet. Dette er en del av prosessen med å utvikle ny teori, ved at forskeren utarbeider konklusjoner på bakgrunn av empiri og relaterer det til kjent teori, da dette skaper grunnlag for å utvikle ny teori (Flyvberg, 1991). I denne studien er ikke målet å skape forutsigende teorier, men heller å videreutvikle teori som er forklarende for hva som står sentralt for å utvikle idealtyper på regionale matnettverk. I begrepet *idealtyper* legger jeg at nettverkene er levedyktige og fremtidsretta.

Denne studien er som tidligere nevnt basert på to regionale matnettverk, det er disse som representerer «casene» i studien. Nettverkene er organisert og driftet ulikt. Dette bidrar til å skape en samlet forståelse, samt et mer generelt perspektiv på vellykkede nettverk innenfor småskala matproduksjon. Datainnsamlingen vil hovedsakelig være basert på intervjuer. Informantene som blir intervjuet representerer nettverkene som helhet. Casestudien handler i dette prosjektet om å utvikle forståelse for ulike faktorer som fremstår som sentrale for at nettverkene har klart å komme dritt de er i dag, som for eksempel betydningen av kulturen på stedet og måten nettverkene er organisert på. Dette gjør jeg ved å fordype meg i studiets case og angripe feltet fra ulike vinkler gjennom å intervjuer en rekke folk som har ulik tilknytning til de resterende nettverkene. Jeg deltok også på et seminar i Orkanger, hvor Guri Heggem (tidligere daglig leder i Rørosmat) snakket om viktige aspekter når man skal etablere og utvikle et regionalt matnettverk. De lekte med tanken på å starte opp et samarbeid i Orkanger, så jeg deltok derfor på seminaret for å få ytterligere innsikt i hva som er viktig for å starte opp et matnettverk.

### 3.1.3 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen i kvalitativ metode kjennetegnes av fleksibilitet, der forskeren parallelt arbeider med de ulike delene av prosessen (Thagaard, 2009). Det er en stadig veksling mellom refleksjon og de metodiske avgjørelsene. I min forskningsprosess har de ulike aspektene i prosessen delvis overlappet hverandre, og arbeidet med utforming av forskningsspørsmål, innsamling av data, analyse og tolkning har foregått delvis parallelt. Det har vært et gjensidig avhengighetsforhold mellom disse prosessene, særlig analyse og tolkning, noe som har ført til at de forutsatte planene jeg hadde for studien til tider har måtte vike for selve prosessen. Det har allikevel vært av stor betydning å ha hatt en overordnet plan for gjennomføringen av de ulike prosessene, i forhold til å klare å forholde seg til de tidsrammene som er satt til disposisjon for studien.

I all forskning vil også pragmatiske hensyn prege forskningsprosessen i forhold til hvilken metode og analyse man velger; dette omhandler at all forskningsaktivitet preges av avgrensa tilgang på ressurser. Hvilke metoder man ender opp med å benytte styres blant annet av tilgangen på aktuelle informanter. Praktiske forhold som hvilke muligheter man har for å gjennomføre intervjuer personlig med informanten, over telefon- eller e-post er også med på å styre denne prosessen (Tjora, 2010). Da jeg skulle vurdere tilnærmingen for denne studien, ble spesielt tilgjengelighet på aktuelle informanter i miljøet tatt opp til vurdering, samt tid og penger som jeg hadde til rådighet. Det er viktig å være klar over at en 60 poengs masteroppgave er avgrenset både i forhold til tid og omfang. Underveis har det blant annet vært behov for å redusere antall informanter i forhold til hva jeg hadde tenkt i forkant av datainnsamlingen. Med tanke på at datainnsamlingen min i hovedsak skulle gjennomføres i Lofoten og på Røros, undersøkte jeg mulighetene for å søke om økonomiske støtte. Dette var et av de forholdene jeg vurderte som spesielt betydningsfullt med tanke på hvor lenge jeg kunne oppholde meg i Lofoten, tatt i betraktning bo- og leiebilkostnadene som ville følge med oppholdet. Jeg søkte derfor på Lofotstipendet, som blir utlyst av Bo i Lofoten.<sup>6</sup> Søknaden min ble innvilget, og jeg

---

<sup>6</sup> Bo i Lofoten er en regional paraply som består av ulike prosjekter som arbeider med kompetanse, tilflytting og informasjon i regionen (Bo i Lofoten, u.d)

har mottatt et stipend på 10 000 kr. Utgiftene som var knyttet til reise og overnatting i Røros fikk jeg refundert fra VRI-Trøndelag<sup>7</sup>.

### **3.2 Intervju som forskningsmetode**

Formålet med studien var å få tak i konkrete erfaringer og opplevelser fra mennesker som jobber med, eller har kjennskap til, vellykkede regionale matnettverk. Det falt seg derfor naturlig i denne oppgaven å benytte intervju som datainnsamlingsmetode. Intervju er den mest utbredte metoden innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2010). Målet med intervjuene er i hovedsak å få informanten til å gi fyldig og omfattende informasjon om tema som blir tatt opp. Det er videre et mål å få informanten til å reflektere over de erfaringene og meningene som kommer fram i intervjusituasjonen (Tjora, 2010; Thagaard, 2009).

For å lykkes med å komme i dybden på informantens tanker, erfaringer og følelser om tema er det viktig å være bevisst på hvordan man bygger opp strukturen på intervjuet, samtidig som man stiller gode spørsmål. Det må også være rom for digresjoner, oppfølgingsspørsmål og småprat så informanten får tid til å reflektere over spørsmålene som blir stilt, samtidig som det skaper rom for at informanten kan komme inn på temaer eller momenter som intervjueren ikke nødvendigvis hadde tenkt å stille spørsmål om på forhånd, men som allikevel kan vise seg å være relevant for forskningen (Tjora, 2010).

Hva som kommer fram av intervjuene henger videre tett sammen med forholdet som skapes mellom forsker og informant. En forutsetning for å lykkes med intervju er derfor også at man er klar over hvordan man kan skape en god relasjon til de som intervjues (Thagaard, 2009). Senere i metodekapittelet vil det bli presentere teori knyttet til hvordan gode relasjoner skapes i intervjusituasjonen.

#### **3.2.1 Semistrukturert intervju**

Det finnes ulike måter å utforme strukturen på et forskningsintervju. Det ene ytterligheten er preget av lite struktur, og kjennetegnes ved at det er en lett samtale mellom forsker og informant

---

<sup>7</sup> VRI-Trøndelag er et virkemiddel for regional FoU og innovasjon i Trøndelag (VRI Trøndelag, u.d)

der det er informanten som i stor grad styrer intervjuet. Ved en slik uformell tilnærming har forskeren kun noen få fastslåtte hovedtemaer i forkant av intervjuet. Den andre ytterligheten er strukturert intervju. Her er alle spørsmålene fastsatt på forhånd, og forskeren styrer situasjonen ved å følge et opplegg med fastlagt rekkefølge på spørsmålene. Mellom disse to ytterlighetene befinner semistrukturert intervju seg, som er den vanligste intervjuformen i kvalitative intervjuer (Tjora, 2010; Thagaard, 2009). Her har forskeren forberedt spørsmål og temaer på forhånd, men samtalen er mer åpen, og rekkefølge forskeren velger å gå inn på de ulike temaene bestemmes underveis (Tjora, 2010). Det er ingen rammer for hva som oppstår utenom de satte temaer, men intervjuguiden er til for å få samtalen inn på det rette «sporet» igjen.

I dette prosjektet har jeg basert datainnsamlingen på semistrukturerte intervju. Ved å benytte denne formen ble jeg i større grad fleksibel til å stille oppfølgingsspørsmål til uforutsette temaer som informantene tok opp, og jeg fikk anledning til å følge opp nye spor og impulser jeg kom over langs veien. Thagaard (2009) understreker at en av fordelene ved å benytte dette oppsettet er nettopp at man muligheten til å følge informantenes fortellinger. Ved å ha en viss struktur på intervjuet forsikret jeg meg samtidig om å berøre alle temaene jeg ønsket å få informasjon om, samtidig som svarene fra de ulike informantene kan sammenlignes. Da jeg gjennomførte intervjuene mine, fokuserte jeg på å skape en avslappet stemning med rom for digresjon, så informanten kunne fortelle det han eller hun selv ønsket, samtidig som jeg styrte intervjuet ut i fra de spesifikke tema og spørsmålene jeg hadde bestemt på forhånd. Alle intervjuene ble gjennomført av meg alene, og det foregikk som regel med enkeltpersoner, med unntak av et par der det var to informanter som deltok på intervjuet samtidig (se tabell 3.1.)

Som hovedregel kan man si at semistrukturerte intervjuer blir brukt når man ønsker å studere noe som er subjektivt, deriblant meninger, holdning og erfaringer. Tjora (2010) hevder at det er helt essensielt at man ved denne type intervjuer utelukkende kan fokusere på forhold som er knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt. I min studie er jeg for eksempel opptatt av å få innsikt i motivasjonen og holdningene bak å etablere produsentsammenslutningene, utviklingen nettverkene har gjennomgått, hvordan menneskene som er knyttet til nettverkene har opplevd og vurdert dette, hvordan har man eventuelt taklet uforutsette utfordringer som har dukket opp underveis, og lignende.

### 3.2.2 Rekruttering av informanter

Kvalitative intervjustudier baserer seg på strategisk utvelging. Hovedregelen er at man forsøker å ha informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema (Tjora, 2010). Utvelgelsen baserer seg altså på at informantene skal kunne uttale seg om det aktuelle tema, og gi svar som er relevant for studiets problemstillinger og teoretiske perspektiver. Ofte er det et mål å få en viss bredde i utvalget av informanter, for at det sammen skal dekke ulike perspektiver innenfor studiets forskningstema. Blant informantene kan det være noen som er av spesielt stor betydning grunnet at de har særlig stor kunnskap om fenomenet forskeren studerer, disse kalles nøkkelinformanter (Thagaard, 2009). I prosessen med rekruttering av informanter er det videre hensiktsmessig å vurdere utvalget opp mot et «metningspunkt»; når studier av flere enheter ikke syntes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene vi studerer, kan utvalget betraktes som tilstrekkelig stort (Thagaard, 2009),

For å finne svar på studiens forskningsspørsmål, har jeg måtte angripe fenomenet fra ulike sider. I utvelgingsprosessen av informanter har det derfor vært viktig å få tak i et bredt utvalg av informanter som har tilknytning til fenomenet som blir studert. I første omgang tok jeg kontakt med daglig leder for de regionale matnettverkene. Dette er de sentrale nøkkelinformantene. Videre hadde jeg som intensjon å komme i kontakt med andre medlemmer i styret, samt matprodusenter i nettverkene. For å få tak i disse, fikk jeg daglig leder i Lofotlam og Rørosmat til å sende meg en liste med kontaktinformasjon til de relevante informantene. I løpet av intervjuene jeg hadde med informantene tilknyttet Rørosmat så jeg at det ville være hensiktsmessig å komme i kontakt med virkemiddelapparatet, med Innovasjon Norge som relevant aktør. Det var flere av informantene som fremhevet at det spesielt var en person fra Innovasjon Norge Sør-Trøndelag som har vært sentral i forhold til utviklingsprosessen til matnettverket. Etersom Lofotlam er andelseiere, og har nær kontakt med selskapet LofotenMat, valgte jeg også å intervju en person som har tilknytning til dette matnettverket.

Jeg endte tilslutt opp med et datamateriale som totalt besto av 15 intervjuer, med 17 informanter. Intervjuene hadde en gjennomsnittslengde på 52 minutter. Som vist i oversiktstabellen (3.1) var seks av intervjuene med sentrale personer som enten er tidligere eller sittende ledere, eller personer som sitter eller har sittet i styret til de regionale matnettverkene. Et av intervjuene var med en person fra Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag, og et intervju med en informant fra LofotenMat. Jeg gjennomførte så åtte intervjuer med både råvareprodusenter



og ledere i matbedriftene fra de regionale produksammenslåingene; Lofotlam og Rørosmat. På to av disse intervjuene var det to informanter per intervjusituasjon.

Tabell 3.1 gir en oversikt over de gjennomførte intervjuene, med informasjon om hvem som har blitt intervjuet, hvor intervjuene fant sted og dato for gjennomført intervju av nøkkelinformantene. For å opprettholde prinsippet om anonymitet blir ikke datoen til intervjuene med matprodusentene oppgitt. Av tabellen framgår det ved hvilke intervjuer det var to informanter til stedet. Kvamsdal og nr. 1 ble intervjuet sammen, samt medlem nr. 4 og 5.

Tabell 3.1: Informantliste

<b>Informant</b>	<b>Dato og intervjusituasjon</b>	<b>Tilknytning til nettverk</b>
<b>Gustav A. Karlsen</b>	Kontor, 23.09.2015	Daglig leder og «ildsjel» bak Lofotlam
<b>Kristin Bendixvold</b>	Møterom, 06.10.2015	Daglig leder for Rørosmat
<b>Ketil Benjaminsen</b>	Kontor, 25.09.2015	Styreleder i Lofotlam og dagsenter leder for Lofotsenteret. Innsikt i de store kjedene
<b>Guri Heggem</b>	Kontor, 05.09.2015	Tidligere daglig leder i Rørosmat
<b>Tone Kvamsdal</b>	På gården, 28.09.2015	Styremedlem. Sentral i arbeidet med designet til Lofotlam
<b>Ingulf Galåen</b>	Telefon, 08.15.2016	Styreleder og «ildsjel» bak Rørosmat
<b>Informant fra LofotenMat</b>	Fellesområde, 28.09.2015	Regelmessig kontakt med Lofotlam ved at selskapet er andelseiere i LofotenMat og lokalisert i samme bygg
<b>Informant fra Innovasjon Norge</b>	Møterom, 28.01.2015	Viktig person for Røros gjennom virkemiddelapparatet
<b>Medlem nr. 1 (felles intervju med Kvamsdal)</b>	På gården	Matprodusent i Lofotlam
<b>Medlem nr. 2</b>	På gården	Matprodusent i Lofotlam
<b>Medlem nr. 3</b>	Møterom	Matprodusent og initiativtaker bak Lofotlam.
<b>Medlem nr. 4</b>	På gården	Matprodusenter i Lofotlam
<b>Medlem nr. 5</b>		
<b>Medlem nr. 6</b>	På kafé	Matprodusent i Rørosmat
<b>Medlem nr.7</b>	Møterom	Daglig leder i en av matbedriftene til Rørosmat
<b>Medlem nr. 8</b>	Møterom	Matprodusent og styremedlem i Rørosmat
<b>Medlem nr.9</b>	Møterom	Daglig leder i en av matbedriftene til Rørosmat

For å komme i kontakt med informantene tok jeg først kontakt via telefon. Jeg lagde en kort presentasjon av meg selv og forskningsprosjektet som jeg startet alle telefonsamtalene med. Jeg opplyste videre hvorfor det var interessant å snakke med den aktuelle personen, og hvilke tidsperiode jeg ville oppholde meg i Røros/Lofoten for å bedrive datainnsamling. Dersom jeg ikke fikk svar på telefonen, sendte jeg en tekstmelding til telefonnummeret med informasjon om hvorfor jeg hadde forsøkt å nå dem på telefon, med forespørsel om de kunne ringe meg opp igjen. Om jeg ikke klarte å få kontakt med vedkommende via telefon, sendte jeg personen en e-post med den samme informasjonen og forespørselen. Alt i alt fikk jeg veldig positiv respons, og alle informantene jeg kontaktet ville gledelig stille til intervjuer. Jeg brukte derfor relativt kort tid på å planlegge datainnsamlingen min både i Lofoten og på Røros.

### **3.3 Forberedelse og gjennomføring av datainnsamlingen**

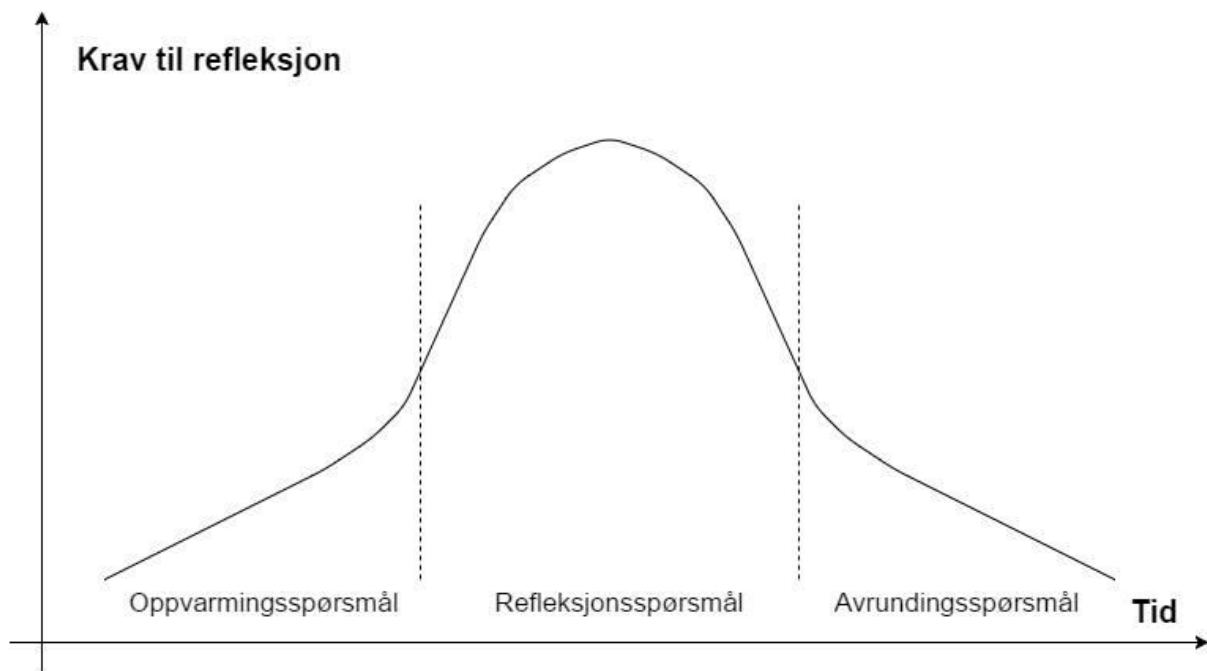
#### **3.3.1 Utforming av intervjuguide**

En viktig målsetning når man utformer spørsmål til kvalitative intervjuer er at man får utfyllende informasjon om de temaene forskeren ønsker innsikt i. Utgangspunktet for å kunne gjennomføre et godt intervju er at forskeren på forhånd tilegnet seg god bakgrunnskunnskap om temaet det forskes på. Dette er essensielt for å kunne stille spørsmål som oppfattes som relevante for informanten, samtidig som bakgrunnskunnskapen skaper et grunnlag for hvilke temaer som skal tas opp i intervjuet (Thagaard, 2009). Gjennom veiledning, samt at jeg selv har skrevet flere oppgaver på feltet, hadde jeg en overfladisk antakelse og kunnskap om hva som er av betydning for å utvikle sterke regionale matnettverk. Da jeg skulle starte arbeidet med å utforme intervjuguiden, var min forståelse av fenomenet noe jeg måtte ta hensyn til. Kunnskapsinteressen min var å samle inn data som kunne gi meg en dypere forståelse, og samtidig en økt kunnskap om hva som har ledet fram til nettverkenes suksess. Jeg ønsket derfor å utforme en intervjuguide som åpnet opp for egen refleksjon hos informanten, samtidig som det var temabasert.

For å strukturere intervjuene er det i alle former for forskningsintervju hensiktsmessig å lage en intervjuguide. Guiden inneholder forslag til rekkefølger av temaene forskeren søker informasjon om. Disse kan være i stikkordsform, eller fullstendig ferdigstilte spørsmål med underlagte tilleggsspørsmål i stikkordsform (Tjora, 2010). Samlet sett skal intervjuguiden bidra

til at de viktigste momentene i studien blir belyst. I denne studien har jeg benyttet meg av sistnevnte. For å utforme den halvstrukturerte intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i tema jeg forsker på og studiets forskningsspørsmål. Videre delte jeg intervjuguiden inn i flere temaer, hvor jeg la inn tilpassede underspørsmål i stikkordsform (se vedlegg 1).

I oppbygningen av strukturen på intervjuguiden var jeg bevisst på det dramaturgiske aspektet, som i hovedsak består av tre deler: oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundende spørsmål (se figur 3.1) (Tjora, 2010).



Figur 3-1: Oppbygningen av strukturen på intervjuguiden. Modifisert fra Tjora (2010)

Det er en fordel å starte intervjuet med enkle konkrete emner for å skape en tillitsfull atmosfære i starten av intervjuet, samtidig som man varmer opp informanten til dypere refleksjon etter hvert som tillit blir opparbeidet (Thagaard, 2009). Jeg startet derfor med å spørre om informantens bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring. Refleksjonsspørsmålene danner kjernen i intervjuet, det er her særlig viktig å stille spørsmål som får informanten til å gi reflekterte og utdypende svar. For å invitere informanten til refleksjon jobbet jeg for å utforme åpne spørsmål til denne delen av intervjuguiden, i håp om å få fylldige svar tilbake. Mot slutten av intervjuet kan man gjerne ta oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået, og tone ned det emosjonelle nivået ved å stille mer generelle avrundingspørsmål. I denne delen valgte jeg blant annet å

avrunde med spørsmål om veien videre for nettverkene, og om de hadde noen gode råd til andre som ønsket å starte opp et regionalt matnettverk. Ved å følge den dramaturgiske kurven i oppbygningen av intervjuguiden legger man bedre til rette for å skape en avslappet og åpen dialog i intervjuet, med god flyt (Tjora, 2010, Thagaard, 2009).

Etter at intervjuguidene var ferdigstilte gjensto forberedelsene før selvet intervjuet. Forberedelsene mine besto i å gjøre meg kjent med lydopptaker gjennom en stemmeprøve, og gjennomgå intervjuet med en bekjent for å forsikre meg om at alle spørsmålene var enkle å forstå.

### **3.3.2 Gjennomføring av intervjuene**

Som nevnt i avsnittet over er det overordnede målet i intervjusituasjonen å skape en avslappet og tillitsfull atmosfære, dette for at informantens skal gi åpne og reflekterte svar om temaene det blir spurt om (Thagaard, 2009). Det er flere strategier forskeren kan benytte for å oppnå dette. I tillegg til å benytte det dramaturgiske aspektet med oppvarmingsspørsmål, er det også viktig at intervjueren kommer med positive tilbakemeldinger underveis i intervjuet. Dette betegnes som *prober*, og kan komme i form av kort respons som et ja, spørsmål, eller et nikk som signaliserer interesse for det som blir sagt, og at informanten gjerne må fortsette å komme med mer informasjon. Thagaard (2009) hevder at de mest vellykkede intervjuene kjennetegnes ved at intervjueren viser et ekte og oppriktig engasjement. Jeg var derfor bevisst på å mobilisere det sterke engasjementet mitt for feltet ved å være en interessert lytter, samtidig som jeg var bevisst på å gi en genuin respons til det informantene fortalte. Under alle intervjuene var jeg derfor opptatt av å komme med prober for å skape tillit, signalisere interesse og skape en god flyt i samtalen. Det var litt veksling i hvilke grad informantene mine var engasjert under intervjusituasjonen, men jeg opplevde at det var en generell sterk interesse hos alle under intervjusituasjonene, og det var en god og enkel flyt i samtalene.

Som tidligere nevnt hadde jeg utformet en halvstrukturert intervjuguide i forkant av intervjuene, med overordnede temaer og spørsmål. For å kunne følge informantens fortelling ved å få dem til å utdype svarene sine var jeg opptatt av å ikke binde meg fast til intervjuguiden jeg hadde framfor meg. Jeg avvek derfor jevnlig fra intervjuguiden med å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden i seg selv hadde en veldig viktig funksjon i forhold til å skape en viss struktur på intervjuet, samtidig som den fungerte som en «sjekk-liste» for min egen del, for å forsikre

meg om at jeg hadde vært innom alle temaene jeg ønsket svar på. Hvor aktivt jeg brukte intervjuguiden var i en viss grad styrt av hvor mye informantene snakket, og hvor trygg jeg følte meg i intervjusituasjonen. Noen av informantene snakket mye om det jeg ønsket informasjon om, jeg trengte derfor å stille få spørsmål underveis, ved at de selv berørte temaene før jeg hadde fått tatt de opp. Jeg kjente også at jeg ble mer fristilt fra intervjuguiden etter hvert som jeg ble mer trygg på både intervjusituasjonen og spørsmålene. Under det første intervjuet merket jeg at jeg ikke hadde øvd inn spørsmålene godt nok, noe som førte til at jeg ble mer bundet enn nødvendig. Denne erfaringen førte til at jeg nesten pugget guiden til neste intervju. På denne måten kunne jeg friere følge informantene mine i deres historier og erfaringer.

I tillegg til å reflektere over selve intervjusituasjonen, er det viktig å tenke over hva som egentlig blir kommunisert. Thagaard (2009) skriver at det er et gjennomgående problem at intervju spørsmålene er for abstrakte og generelle. Videre hevder hun at et vellykket intervju kan karakteriseres ved at forskeren spør om konkrete meninger og erfaringer, for så å komme med oppmuntrende prober eller oppfølgingsspørsmål for å få ham eller henne til å utdype sine synspunkter. I løpet av alle intervjusituasjonene har jeg gjort små endringer på intervjuguiden min. Spesielt i starten var det noen av spørsmålene jeg måtte endre helt, fordi de ble altfor abstrakte, og informanten slet med å forstå hva jeg egentlig ønsket svar på. Under intervjusituasjonen hvor dette skjedde forsøkte jeg å konkretisere spørsmålet raskt, jeg følte dermed ikke at det oppsto noe ubehagelig situasjon, eller at det ble et problem. I ettertid ser jeg også at jeg har fått svar på det jeg ønsket. Jeg endret spørsmålene som ble for generelle med en gang jeg var ferdig med de enkelte intervjuene.

Thagaard (2009) påpeker at stedet intervjuet blir gjennomført kan ha betydning for hvor fri personen føler seg i forhold til å snakke om tema. Med tanke på at min forskning i svært liten grad tar opp følsomme temaer, er ikke dette noe jeg har tatt spesielt hensyn til. Jeg har imidlertid vært opptatt av å gjøre det så enkelt som mulig for informantene mine å delta, ved at det ikke skulle koste dem noe ekstra med tid. Som det kommer fram i tabell 3.1, ble de fleste intervjuene gjennomført hjemme på gården til produsentene, eller på kontor. Det var et av intervjuene jeg gjennomførte i Lofoten mens det var kraftig storm utenfor, dette intervjuet ble dermed forstyrret av mye støy. Det påvirket også selve intervjusituasjonen til en viss grad ved at jeg slet med å høre hva informantene sa til tider. Det var også tidkrevende å transkribere intervjuet, ved at det var krevende å høre ordrett hva informantene sa hele tiden. For å forsikre meg om at jeg har

oppfattet alt informanten sa riktig, og ikke gått glipp av noen detaljer, sendte jeg over en sitatsjekk av intervjuet til vedkommende.

Under et av de andre intervjuene jeg hadde ble det noen forsinkelser i forkant, og vi måtte avbryte intervjuet før jeg var ferdig. Vi avtalte derfor å møtes igjen et par dager senere for å gå igjennom resten av spørsmålene. I løpet av disse dagene møtte jeg vedkommende hver dag, vi hadde dermed opparbeidet en relasjon som gjorde det enkelt å starte del to av intervjuet uten å måtte ha oppvarmingsspørsmål.

Som vist i tabell 3.1, var det to personer til stede under to av intervjuene jeg gjennomførte. I det ene intervjuet var det ikke planlagt i forkant at den andre produsenten skulle delta på intervjuet, men det var absolutt positivt i forhold til at jeg fikk mer utfyllende informasjon. Ved at de var to fulgte de opp svarene til hverandre, samtidig som de stilte hverandre kritiske spørsmål som fikk dem til å reflektere mere over utsagnene de kom med. På denne måten stimulerte de hverandre til å komme i dybden på flere av temaene. Disse intervjuene var også noe lengre enn intervjuene med enkeltpersoner. Grunnen til at jeg ikke hadde planlagt et felles intervju på forhånd i det ene tilfellet skyldes at jeg skulle snakke med den ene informant min spesielt om arbeidet med designutviklingen av Lofotlam. Da mannen hennes, som også er produsent i Lofotlam, tilfeldigvis var hjemme ble naturlig at han også ble med på intervjuet. Under det andre intervjuet hvor det var to informanter tilstedte hadde jeg avtalt et felles intervju med ekteparet på forhånd, dette passet bra med tanke på at jeg skulle komme hjem til dem på kvelden da begge var hjemme.

Under alle intervjuene brukte jeg lydopptaker med tillatelse fra informantene, dette er sterkt anbefalt i litteraturen. Dette gir forskeren en sikkerhet om at alt som blir formidlet i løpet av intervjuet finnes lagret, det er derfor ingen risiko for at man går glipp av verdifull informasjon. Samtidig kan intervjueren i mye større grad konsentrere seg om det informantene sier, kontra at man må fokusere på å skrive ned det som blir sagt. Dette bidrar derfor til bedre kommunikasjon, og det er lettere å vise engasjement (Tjora, 2010; Thagaard, 2009).

Intervjuene jeg har gjennomført har i hovedsak handlet om de samme avgrensede tema, men det har vært noe variasjon i forhold til om jeg har snakket med produsenter, eller mennesker som sitter i styret til matnettverkene. I forhold til intervjuene jeg har hatt med styremedlemmer,

har jeg tilpasset intervjuene noe i forhold til deres arbeidsoppgaver knyttet til nettverkene. Intervjuene med produsentene har i gjennomsnitt vært noe kortere, dette henger sammen med at jeg ikke har stilt spørsmål knyttet til nettverkets utvikling i forhold til organisering og økonomi blant annet. Informantene mine har vært engasjert og veldig imøtekommende. Det har vært hyggelig og spennende og gjennomføre intervjuene, og det er helt tydelig at dette er mennesker som er stolte over hva de sammen har klart å få til, samtidig som de har vært åpne om «hjemlighetene» bak suksessen.

### **3.3.3 Telefonintervju**

Det ene intervjuet jeg gjennomførte var ganske spontant via telefon. Jeg hadde tidligere prøvd å få avtalt et intervju med informanten, men på grunn av at informanten var bortreist da jeg var på Røros ble ikke dette noe av. Dette er en informant som har uttalt seg om historien til Rørosmat flere ganger, jeg tenkte derfor at det ikke var like nødvendig at jeg fikk gjennomført et intervju med personen, men at jeg heller kunne lese meg opp på hva han hadde sagt tidligere. Underveis i analysen fant jeg midlertidig ut at det ville være med å løfte funnene mine fra Røros-caset, dersom datamaterialet mitt også besto av et intervju med denne informanten, med tanke på at dette var en nøkkelperson som har vært med fra starten. Jeg sendte derfor en melding på mobilen hans, og vi gjennomførte et intervju over telefonen en time senere. Jeg hadde satt meg på et stille rom, med øretelefon, og var klar for å notere.

Selv om jeg følte at dette gikk fint, og informanten var innforstått med situasjonen, er det klart at denne type gjennomføring av intervjuet har noen svakheter. Ved å ikke benytte båndopptaker vil større deler av informasjonen gå tapt, og flyten i intervjuet var noe svekket ved at jeg flere ganger måtte stoppe opp for å bli ferdig med å notere, samtidig som jeg ved flere anledninger måtte spørre om informanten kunne gjenfortelle det som ble fortalt, for å forsikre meg om at jeg hadde notert riktig. Tjora (2010) peker også på svakheten ved denne type gjennomføring, ved at man mister inntrykket av informantens kroppsspråk. Jeg har ikke benyttet direkte sitater fra dette intervjuet, siden jeg ikke føler at det blir sikkert nok, men materialet fra intervjuet blir benyttet i analysen.



### 3.4 Ethiske valg: Samtykke og anonymisering

Innenfor kvalitativ forskning innebærer det som påpekt nærhet mellom forskeren og de som studeres. Det er derfor av betydning å fremheve de etiske aspektene, med tanke på at de valgene forskeren tar kan ha konsekvenser for personene som studeres. Thagaard (2009) presenterer tre prinsipper som gjerne benyttes som etiske retningslinjer for kvalitativ forskning. Dette er samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsstudien.

Samtykke blir fremhevet i forbindelse med at informanten har fått informasjon om hva deltagelsen i forskningen innebærer, og samtykket til å bistå uten ytre press. Informantene skal også kunne avslutte intervjuet, eller trekke seg fra å delta, uten at dette skal ha noe konsekvens for informantene (Thagaard, 2009). Jeg var derfor veldig bevisst på å informere informantene mine om både hva som var formålet med forskningen min, hva intervjuene ville omhandle og at de bare måtte gi beskjed dersom de ikke ønsket å delta, da jeg tok kontakt med de på telefon. For å forsikre meg om samtykke startet jeg intervjuene mine med en rask gjennomgang av denne informasjonen på nytt, hvorpå informantene ga sitt samtykke.

Konfidensialitet omhandler at informasjonen som blir gitt fra informantene blir behandlet på en slik måte at personenes identitet forblir skjult. Litteraturen peker midlertidig på at det i noen tilfeller vil være umulig å garantere informantene full anonymitet, dette vil for eksempel være tilfelle dersom man benytter identitetsindikator på informantens arbeid (Tjora, 2010). Det er derfor sannsynlig at andre kan identifisere utsagnene til nøkkelinformantene. Et annet viktig poeng som er med på å forklare hvorfor jeg har valgt å nevne mine nøkkelinformanter med navn og tittel, er at den informasjonen de gir også er av interesse i kraft av deres posisjon, ikke fordi det er personlig informasjon. Siden jeg har valgt å identifisere flere av nøkkelinformantene mine, har disse også blitt tilbudt sitatsjekk. Flere av matprodusentene ga uttrykk for at de ikke trengte å bli forsikret om anonymitet, dette kan oppfattes med at de anså tema som lite kontroversielt, men jeg har her valgt å gjøre de anonyme slik at drøftingen ikke skulle bli vinklet mot enkeltprodusenter.

Det siste prinsippet som blir trukket fram er at forskeren tenker gjennom konsekvensen det kan ha for informantene å delta i forskningen. Thagaard (2009) peker her på at man skal beskytte integriteten til deltagerne ved å sikre at forskningen ikke medfører til noen negative konsekvenser for dem. I denne studien berører jeg i utgangspunktet ingen spesielt følsomme temaer. Det er likevel viktig å tenke over om jeg kan ha mistolket informasjonen som blir gitt,

på samme måte som dette kan ha vært tilfelle for informantene eller andre i ettertid. Dette kan i prinsippet utløse konflikter, jeg har derfor etter beste evne vurdert hvordan jeg skal benytte informasjonen jeg har fått for å beskytte deltagerens integritet.

### **3.5 Refleksjon over forskerens posisjon**

En viktig forutsetning ved kvalitative studier er som nevnt over nærhet til dem som blir studert, det er derfor som tidligere nevnt betydningsfullt å være bevisst på hvordan forholdet mellom forsker og informant kan påvirke intervjusituasjonen og datamaterialet. Å vurdere og reflektere over den sosiale interaksjonen som oppstår mellom forsker og informant er viktig, da denne alltid vil påvirke intervjuet. En vurdering av posisjonalitet bør derfor inkluderes i studien. Dette gjelder både forskerens personlige egenskaper og ytre kjennetegn som kjønn, alder og sosial bakgrunn (Thagaard, 2009). Videre vil alltid normer, forventninger, sosial struktur og maktbalanse ha en påvirkningskraft på forskerens posisjonalitet, og derfor også på de innsamlede dataene som utgjør casen. I vurderingen av studien er det derfor viktig at forskeren underveis reflekterer kritisk over egen posisjonalitet, dette konseptet omtales av Dowling (2010) som *kritiske refleksivitet*. Dette bidrar også til at forskerens rolle fremstår tydeligere for leseren (Dowling, 2010). Det er ikke mulig å gi et endelig svar på spørsmålet om forskerens betydning, men Thagaard (2009) påpeker at vi kan utforske spørsmålet ved å reflektere over hvilke forhold som kan prege relasjonen mellom forsker og informant. Det er derfor nødvendig at forskeren forhandler fram en intervjurolle som er hensiktsmessig.

For å gjennomføre dette i praksis presiserte jeg som nevnt ovenfor alltid formålet med intervjuet og hva informanten kunne bidra med innledningsvis i intervjusituasjonen, samtidig som jeg konkretiserte hva jeg hadde muligheter til å tilby. Med tanke på at jeg ikke kommer inn som en ekspert på fagfeltet, men heller som en student som er interessert i å høre på deltagerens historier, hadde jeg ingen overordnet posisjon i intervjusituasjonen. Jeg følte dermed at posisjonen jeg hadde gjorde det enklere å skape tillit hos informantene, og jeg oppfattet at de fleste deltagerne var åpne om erfaringer og meninger. Samtidig kan det tenkes at den sosiale avstanden kan ha innvirkning på motivasjonen til å fortelle, med tanke på at jeg ikke har samme innsikt og erfaring som informantene. Thagaard (2009) argumenterer her for at den sosiale avstanden kan skape problemer ved at deltageren i undersøkelsen blir skeptisk til det forskeren

representerer. I mitt tilfelle vil jeg ikke si at dette ga noe spesielt utslag. En av de tingene jeg opplevde som en fordel var at jeg har noe praksis erfaring i forhold til både sauehold og andre husdyr, ved å gi uttrykk for dette følte jeg raskt at avstanden ble redusert mellom meg og produsentene, og jeg følte jeg minsket eller fjernet den potensielle avstanden. Samtidig hadde jeg lest meg grundig opp på de ulike matbedriftene fra Rørosmat, på denne måten hadde jeg kunnskap om deler av det som ble lagt fram, og jeg kunne videre gi uttrykk for en større forståelse.

### **3.6 Bruk av sekundærdata**

Sekundærdata er informasjon som allerede har blitt samlet inn med et annet formål, men som er tilgjengelig for andre brukere. Denne type data blir gjerne benyttet for å gi kontekst til det man studerer, ved at det kan brukes som sammenligningsgrunnlag, og kan dermed skape utgangspunktet for selve analysen. I denne studien har jeg benyttet sekundærdata i form av tilgjengelig tekstmateriale, dette innebærer blant annet forskningsrapporter, er, evalueringsrapporter, avisartikler og vedtekter og retningslinjer spesielt knyttet til selskapene i oppgaven. Dokumentene har jeg i hovedsak fått tilsendt fra selskapene etter forespørsel, men noe har jeg funnet gjennom Google-søk.

### **3.7 Behandlingen av datamaterialet og analyse**

Målet ved den kvalitative analysen er å gjøre det mulig for leseren å tilegne seg kunnskap om området det har blitt forsket på, uten å selv ha måtte gjennomgå dataene som har blitt generert i studien (Tjora, 2010). Før man kan sette i gang med selve analyseprosessen er det viktig å organisere og bearbeide datamaterialet.

Da jeg hadde gjennomført alle intervjuene, transkriberte jeg dem. Intervjuene hadde som tidligere nevnt en gjennomsnittslengde på 52 minutter. Jeg ser i ettertid at jeg med fordel kunne brukt litt kortere tid på selve transkriberingen. Jeg har transkribert intervjuene ord for ord. I arbeidet med analysen ser jeg midlertidig verdien av at sitatene er ordrette. For å organisere de transkriberte intervjuene satt jeg de inn i et excel ark, der jeg dro ut viktige sitater og satt de inn

under passende kategorier. Dette for å gjøre det oversiktlig, og jobben med å kode dataen ble lettere.

Tjora (2010) understreker betydningen av å kode dataene nøye, for å kunne representere empirien på en god måte. Det første intervjuet kodet jeg ved å sette opp begreper og uttrykk som hadde som hensikt å skille den store mengden data. Videre jobbet jeg ut i fra de kodene jeg alt hadde satt opp, og opprettet nye kodesett når det var behov. Jeg valgte å opprette et dokument for hvert av nettverkene, men benyttet en del av de samme kodene i begge nettverkene, for å kunne sammenligne de etterpå. Kodene var videre satt opp i en delvis kronologisk rekkefølge, sånn at jeg selv fikk en god struktur på dataene. Jeg endte tilslutt opp med 45 koder etter å ha gjennomgått alle de transkriberte intervjuene. For å koke ned den store mengden data jeg fortsatt hadde, så jeg på hvilke koder som ville være relevante i forhold til å kunne besvare problemstillingen. På dette tidspunktet ble det tydelig at mye av empirien ikke var relevant for problemstillingen og kunne utelates i det videre arbeidet, og jeg satt tilslutt igjen med 15 kategorier, som danner utgangspunkt for analysen.

Thagaard (2009) påpeker utfordringen ved å velge denne temasentrerte tilnærmingen, ved at man løsriver tekst fra dens naturlige sammenheng, og sammenligner utdrag fra ulike informanter opp mot hverandre. For å ta stilling til dette dilemma, og opprettholde helheten i de innsamlede dataene, valgte jeg å dele teksten i ulike kategorier ved hjelp av fargetusjer på hvert intervju. I tillegg noterte jeg i marginen de ulike kodene. Dette gjorde det enklere å finne fram i teksten, samtidig som helheten i teksten ble beholdt. Ved å fokusere mot de utvalgte temaene og sammenligne det for alle informantene, fikk jeg en dyp og grundig forståelse av de ulike kategoriene.

### **3.8 Forskningens kvalitet**

For å vurdere forskningens kvalitet vil jeg benytte meg av de tre kriteriene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet, som Tjora (2010) legger fram som indikatorer for forskningens kvalitet, når man benytter kvalitativ metode.

Pålitelighet i kvalitativ forskning reiser spørsmål om hvorvidt en annen forsker med de samme metodene ville ha kommet fram til de samme resultatene. Når man vurderer forskningens pålitelighet, er det derfor viktig å gjøre rede for hvordan egen posisjon kan ha preget

forskningsarbeidet, og hvordan dataen har blitt utviklet (Thagaard, 2009). I forhold til vurderingen om forskningsarbeidets pålitelighet har jeg prøvd å reflektere over hvordan jeg som person og relasjonen mellom meg og informantene kan ha påvirket forskningsprosessen. Jeg håper at åpenhet om valg av metode, gjennomføring av datainnsamling og kildebruk har bidratt positivt til å forsterke forskningens pålitelighet. Jeg har videre vært opptatt av å presisere hva informantene mine sier, og hva jeg selv har tolket ut i fra dette, i analysen, noe Tjora (2010) argumenterer for at er styrkene i forhold til dette kriteriet.

Forskningens gyldighet er knyttet til om svarene man kommer frem til gjennom forskningen faktisk er svar på de spørsmålene man forsøker å finne svar på (Tjora, 2010). I litteraturen pekes det på at dette kan være komplisert, men er derfor først og fremst opptatt av den såkalte kommunikative gyldigheten der man forholder seg bevisst til aktuelle teorier og perspektiver, samt tidligere forskning innenfor tema. Den viktigste kilden får å oppnå høy gyldighet er dermed at forskningen er forankret i annen relevant forskning (Tjora, 2010). For å prøve å oppnå gyldige resultater i analysen min har jeg vært bevisst på å benytte relevant teori og tidligere forskning. Jeg håper derfor denne forskningen blir oppfattet som troverdig, og at det vises tillit til forskningens resultat.

Generalisering handler om forskningens gyldighet utover den konkrete forskningen som har blitt gjennomført. Yin (2003) kritiserer case studier for å mangle nettopp dette kriteriet. For å skape et grunnlag for generaliseringen av funnene mine syntes jeg det var viktig å se på to ulike case. Casene er, som nevnt under presentasjonen av oppgavens formål (se kapittel 1.5), ulike langs flere dimensjoner, men samtidig oppfattes de som vellykkede regionale matnettverk. Gjennom analysen i kapittel 5 har jeg derfor forsøkt å sammenligne casene opp mot hverandre, og tidligere forskning, for å kunne trekke ut noen felles faktorer som fremstår som viktig for å lykkes med samhandling rundt et felles regionalt matmerke.

Det er imidlertid vanskelig å kunne garantere at disse funnene har overførbarhet i kvalitativ forskning, det er derfor viktig å presentere og reflektere over de valgene man tar i løpet av forskningsprosessen. Det er som påpekt tidligere dette som har vært hensikten med dette kapittelet.

## **4 Presentasjon av casene**

I dette kapitlet vil jeg presenter stedene Røros og Lofoten, med fokus på særpreg, historie og næringsstruktur. Jeg ser spesielt stedets historie og særpreg som relevant, siden assosiasjoner til stedet hyppig blir nevnt blant informantene mine. Deretter vil jeg beskrive etableringen av nettverkene og utvide presentasjonen som ble gitt av casene under kapittel 1.6. Dette vil gi leseren nødvendig bakgrunnsinformasjon for å forstå analysen i kapittel 5.

## 4.1 Røros og regionen rundt

### 4.1.1 Røros-traktene

Matnettverket Rørosmat SA består av produsenter fra *Røros-traktene*. Dette geografiske området omfatter det som defineres som *Rørosregionen*; Rendalen, Follidal, Alvdal, Tynset, Tolga, Os, Røros og Holtålen kommuner (Rørosregionen Næringshage as, 2014). I tillegg inngår flere områder som ikke er en del av regionen: Tydal kommune, Engerdal kommune, området Atndalen i Hedmark fylke, de tidligere kommunene Gamle Singsås og Budal kommune i nåværende Midt Gaudal og deler av gamle Kvikne kommune i nåværende Rennebu kommune i Sør-Trøndelag fylke (Lovdata, 2016). I løpet av tiden har det vært noe variasjon i den konkrete definisjonen av hvilke geografisk områder som omfattes av Røros-traktene. Figur 4.1 gir en detaljert avgrensning av området i dag.



Figur 4-1: Geografisk avgrensning av Røros-traktene (Lovdata, 2016)

### 4.1.2 Røros

Som det fremkommer av navnet Rørosmat, er det koblingen til stedet Røros merkevaren i stor grad assosieres med. For å få en bedre forståelse av hva merkevaren bygger på, vil det her i hovedsak bli gjort en gjennomgang av momenter som preger Røros kommune. De andre kommunene i regionen vil av denne grunn ikke bli nevnt med navn, men inngår under betegnelsen Rørosregionen (se definisjon i kapittel 4.1.1).

Røros ligger i en fjellregion sørøst i Sør-Trøndelag fylke. Kommunen har i dag ca. 5600 innbyggere, totalt i regionen er tallet på over 22 000 (SSB, 2015). Røros er særlig kjent for bergverksamfunnet, et rikt kulturliv og for å være «Norges mest forfryste plass» på vinterstid. Bergverksdriften på Røros har historiske røtter helt tilbake til 1600-tallet, og den gamle sentrumsbebyggelsen er oppført på UNESCOs liste over verdens kulturarv<sup>8</sup>. Denne delen av bygda er godt bevart, og det bor fortsatt folk i de gamle husene, noe som er med på å forsterke det ekte og autentiske ved bergstaden. Røros er i dag et kjent stedsnavn nasjonalt, og assosieres i stor grad med de nevnte momentene. Stedet er også kjent for å være en av de aller fremste matmiljøer innenfor økologisk og kortreist mat i Norge, noe som har bidratt til at navnet Røros har blitt et kvalitetsstempel for matinteresserte landet over (Witsø, 2016).



Figur 4-2: Bilde av bergstaden på Røros<sup>9</sup>

### 4.1.3 En bygd som har klart å omstille seg

Som en følge av industrialiseringa av jordbruket (jf. kapittel 1.2) har det vært en sterk reduksjon i sysselsetningen blant bønder i Rørosregionen de siste femti årene. Antall sysselsatte innenfor næringen er fortsatt synkende, og fra 2008 til 2015 har over 300 arbeidsplasser knyttet til landbruket blitt i borte i regionen (Rørosregionen Næringshage as, 2014).

---

<sup>8</sup> UNESCO er en liste over verdens kultur- og naturarv. Dette blir omtalt som verdensarv fordi det har en fremstående universell verdi. Listen inneholder mer enn 1000 steder, dette er både kultursteder og naturområder (UNESCO, u.d)

<sup>9</sup> Bildet er hentet 28.04.2016 fra <http://ehpg.hrp.no/wordpress/wp-content/uploads/2014/01/overblikk-Terje-Rakke2.jpg>



Nedleggelsen av gruvedrifta og en sterk nedgang i gårdsdrifta har skapt behov for ny næringsutvikling. I dag har Rørosregionen et aktivt og variert næringsliv, hvorav bransjene offentlig sektor, varehandel/turisme, jordbruksnæringen og industri topper listene med antall sysselsatte (Rørosregionen Næringshage as, 2014). Til tross for den store nedgangen i landbruket er jordbruket fortsatt den tredje største næringen i regionen, med over 1200 sysselsatte. Reindrifta i Røros utgjør også et visst volum, med rundt 10 000 slakt årlig (Reindriftnytt, 2015).

Reiselivet i Røros har videre lange tradisjoner, og er i dag en svært viktig næring for kommunen. Dette gjenspeiles i at Røros har ca. en million besøkende hvert år (Destinasjon Røros, 2014). Kommunen består også av over 3 500 hytter, og totalt antall fritidsboliger er nærmere anslått til 5 000 (Kobro, 2013). Blant de viktigste turistattraksjoner er Rørosmartnan<sup>10</sup>, med over 80 000 besøkende under arrangementet i 2015. Dette er et kulturarrangementet som oppsto som en motreaksjon på 1800-tallet ved at Røros Kobberværk hadde monopol på all handel. Martnan har dermed lange historiske røtter i Røros, og fremstår som viktig for merkevaren Røros (Røros, u.d).

## **4.2 Rørosmat**

### **4.2.1 Bakgrunn for etablering**

*Mat fra Fjellregionen*, forløperen til Rørosmat, ble etablert av seks matprodusenter i Rørostraktene i 1998. Ideen bak produksjonssamarbeidet var å samarbeide om salg- og distribusjon av egne matvareprodukter. Målsetningen var videre økt lokalt forbruk av lokalt produsert mat og økt lokal foredling. Etableringen av Norges første regionale matmerke ble gjort i nært samarbeid med miljøetaten i Røros kommune (Christie, 2010)

Etableringen av Rørosmat må videre ses i sammenheng med nedleggelsen av TINE Midt-Norge i 2000, som hadde beliggenhet på Røros. Etter at TINE valgte å legge ned, tok lokale aktører over for å videreføre drifta og skapte det som i dag heter Rørosmeieriet. Tanken bak selskapet Rørosmat AS var videre å få samlet hele matmiljøet i Mat fra Fjellregionen BA og Rørosmeieriet AS, for å samarbeide om markedsføring og danne et felles salg- og

---

<sup>10</sup> Rørosmartnan er et årlig marked og kulturarrangement på Røros, som blir avholdt i slutten av februar hvert år (Røros, u.d).

distribusjonsnett. Videre ønsket de å skifte identitet fra Fjellregionen til Røros (Christie, 2010). Grunnlaget for dette vil bli videre belyst i analysekapittel 5.1.1. Rørosmat ble videre innlemmet som en del av verdiskapningsprosjektet til Rørosmeieriet, og ble dannet som et aksjeselskap 22.08.2003.

Ved etableringen var følgende enheter med i sammenslutningen; Rørosmeieriet AS, Røroskjøtt AS, Reinsdyrslakteriet og Mat fra Fjellregionen. Totalt var det 15 produsenter. Stiftelsesdokumentet viser at aksjekapitalen var på 100 000 kr (Christie, 2010). Året etter sendte Rørosmat AS inn en søknad til verdiskapningsprogrammet fase 2 for å få midler til utvikling av selskapet. Søknaden ble innvilget, og et stort nytt VSP-prosjekt for markedsføring, salg og distribusjon startet opp (Christie, 2010).

#### **4.2.2 Målsetning og visjon**

Rørosmat SA har som målsetning at merket *Røros - mat fra Rørostraktene* skal være Norges tydeligste merkevare innen lokalmat, samt bidra til verdiskaping for det enkelte medlem. Selskapet har videre satt som verdiløfte at de skal være et faglig og økonomiske sterkt produksjonsnettverk, og stimulere til lokal matproduksjon (Rørosmat SA, 2015). Visjonen til matnettverket er «Sammen om matglede». Hva som ligger i visjonen kommer tydelig fram på hjemmesiden til selskapet:

*I Rørostraktene har vi skapt et moderne mateventyr. Det har vi fått til fordi vi er mange som står sammen. Fordi vi brenner for å skape verdier ut av de ressursene vi har. Og fordi vi kan by på god mat med smak av fjell, vidde, skog og sjø (Rørosmat SA, 2015).*

Selskapet har videre satt seg konkrete ambisjonsmål for 2020, presentert under. Tallene ble lagt fram under et foredrag holdt av Kristin Bendixvold, daglig leder i Rørosmat, 9.10.2014:

- En formidlet salgsverdi på 100 millioner (15 millioner i 2012).
- 10 nye medlemmer
- Bidra til å økt matproduksjonen i Rørostraktene med 2 % pr år.

### **4.2.3 Rørosmat sin funksjon for matbedriftene**

Rørosmat sin hovedoppgave er å bistå med markedsføring, salg og distribusjon av medlemmenes varer/produkter, slik at det bidrar til verdiskaping for medlemmene. I tillegg skal Rørosmat være et redskap for markedsutvikling av regional mat og andre tilhørende tjenester (Rørosmat, 2012). All aktivitet skal skje under varemerket *Røros – mat fra Rørostraktene* (Rørosmat SA, 2015). Merket er patentbeskyttet, og eid av selskapet Rørosmat SA, som igjen har ansvar for å forvalte og markedsføre merket, og produsentene bak produktene. Dette arbeidet er finansiert igjennom en årlig medlemsavgift, samt en merkeavgift på ca. 5 % av omsatt vare.

Rørosmat SA selger og distribuerer varer til hele Norge på vegne av medlemmene, både til dagligvare- og husholdningsmarkedet. Selskapet formidler produkter til både NorgesGruppen, Coop og Rema 1000, hvor ca. 75 prosent av varene blir solgt. Tjenestene omfatter kommunikasjon, avtalekontrakter og transport ut til kunden (Opplysninger fra Rørosmat etter forespørsel, 27.04.2016). Det er valgfritt å benytte seg av salgs- og distribusjonstjenestene gjennom Rørosmat SA, det er videre store variasjoner i hvilke grad de ulike medlemmene benytter seg av dette (Bråten mfl, 2009). Rørosmat kjøper distribusjonstjenester hos flere aktører; TINE, Galån Transport og Bring. I praksis fungerer dette ved at Rørosmat bestiller varer ute hos produsentene i henhold til bestillingene de tar opp kos kundene. Varene blir så levert til felleslageret i Havsjøveien, her blir forsendelsen pakket til hver kunde og sendt ut. Salgs- og distribusjonskanalene går på provisjon, der 20 % av salget går til Rørosmat SA. Etter at varene har blitt pakket i Havsjøveien kan produsentene også velge å transportere og levere varene selv. Rørosmat sin funksjon er da knyttet til selve salgshåndteringen og oppfølging av kjedene produsentene leverer til. Dersom produsenten kun benytter seg av denne tjenesten, betaler de 10 % provisjon av salg inn til Rørosmat SA (Opplysninger fra Rørosmat etter forespørsel, 27.04.2016). For å ivareta disse funksjonene og oppgavene har selskapet Rørosmat i dag syv fulltidsansatte.

### **4.2.4 Organisasjonsform, produkter og produsenter**

Rørosmat ble først etablert som et aksjeselskap, og skiftet selskapsform i 2007 til BA, det vil si til et selskap organisert som et andelslag med begrenset ansvar (Kvam og Rønning, 2012) (se fotnote 4). I dag er selskapsformen BA utgått, og erstattet med SA, som er en forkortelse for samvirkeforetak. Gjennom samvirkemodellen er det medlemmene som eier og styrer selskapet, Rørosmat er med andre ord selvstyrt og eid av medlemmene sine. Rørosmat har videre et bredt

sammensatt styre bestående av styreleder, seks styremedlemmer og to varamedlemmer. Kompetansen til de ulike styremedlemmene vil bli berørt i analysekapittel 5.

Som vist til i den innledende presentasjonen gitt i kapittel 1.6.1, har antall aktive matbedrifter økt fra 15 til 34 siden oppstarten i 2003. Rørosmat dekker i dag et relativt stort geografisk område (se figur 4.1), og medlemsbedriftene som inngår i paraplyorganisasjonen er videre ulike når det gjelder historie, type produkt, omsetning og antall ansatte (Bråten mfl., 2009). Rørosmeieriet er størst med omsetning på 71,5 millioner i 2014 (Rørosmeieriet, u.d) og 25 ansatte, mens andre er enkeltmannsforetak i oppstartsfasen som kun selger litt lokalt. Produsentene i Rørosmat tilbyr poteter, øl og andre drikkevarianter, ost, urter, sopp, honning, egg, bær, bakervarer, meieriprodukter, fisk og kjøtt. Det er flest produsenter innenfor de siste kategoriene.

#### **4.2.5 Kriteriene for å kunne bruke merkevaren Rørosmat – mat fra Røros-traktene**

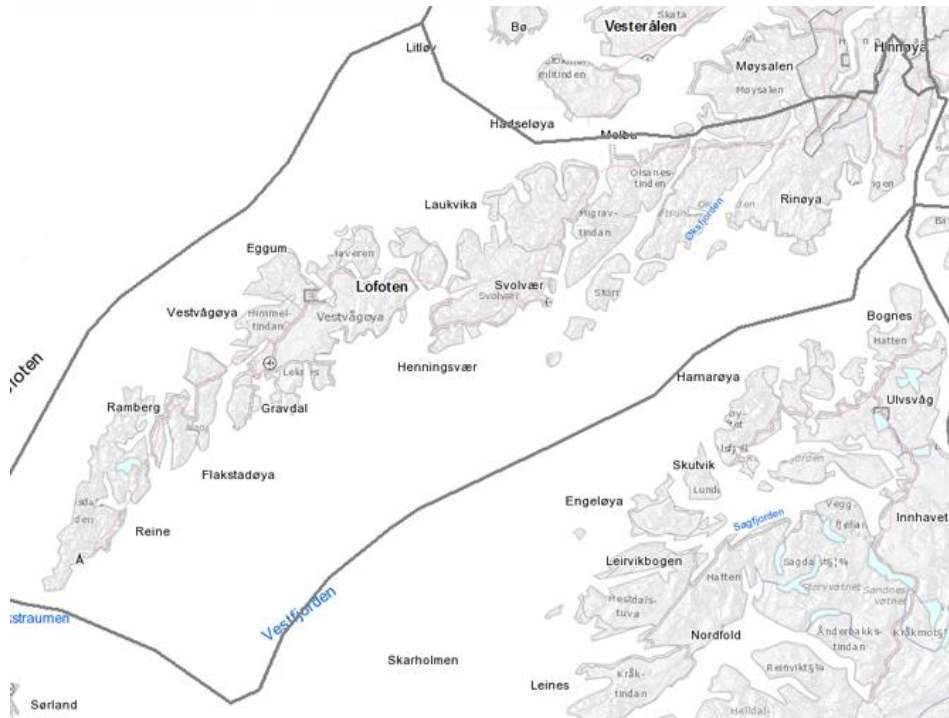
Rørosmat har åpent medlemskap, men kriteriene for å være medlem i Rørosmat og kunne benytte varemerket *Røros – mat fra Røros-traktene* er klart definerte. Merket er som nevnt patentbeskyttet, og omtales deretter som et «Terroir-merke». Dette innebærer, som vi så i kapittel 2.1, at merket tilhører og forteller noe om et geografisk område, med tilhørende jordsmonn, klima, jordbrukstradisjoner osv, samtidig som det er historisk forankret i stedet (Rørosmat, 2012). Merkebruken må oppfylle krav tilknyttet det geografiske området. I korthet omhandler kriteriene at produsentene produserer råvarene sine i Røros-traktene, og at primærprodusentene må oppfylle KSL-kravene<sup>11</sup>. Det stilles også krav til kvalitet og ønske om tradisjonelt særpreg og innovasjon for økt verdiskaping. Styret har i oppgave å godkjenne medlemskapet. Deretter må produsentene kjøpe en andel i samvirket. For å bruke selve merket *Røros – mat fra Røros-traktene* må produsentene søke hos et fagutvalg.

---

<sup>11</sup> KSL-kravene består av en sjekklister som er bygd opp med utgangspunkt i lover og forskrifter for gårdsdrift (KSL, u.d )

### 4.3 Lofoten

Lofoten er en øygruppe i Nordland fylke, som har beliggenhet nord for Polarsirkelen (se figur 4.3). Øygruppen består av seks kommuner: Vågan, Vestvågøy, Flakstad, Mosknes, Værøy og Røst, med til sammen over 24 000 innbyggere (SSB, 2015).



Figur 4-3: Lofoten (Varsom, u.d)

Stedet er godt kjent for lofotfiske, storslått natur og for å være et attraktivt reisemål for norske og utenlandske turister. Fiske er viktig del av kulturen og identiteten til Lofoten. Det er de havbaserte ressursene som har vært, er, og mest sannsynlig vil fortsette å være, de viktigste ressursene til verdiskaping i Lofoten (Wikipedia, 2016). Golfstrømmen frakter med seg store mengder fisk sørfra, og i vintersesongen fra midten av februar og til slutten av april foregår en av verdens største sesongfiskerier her (Lofoten info, u.d). Som i resten av primærnæringen, har det vært en stor nedgang i antall sysselsatte innenfor fiskeriene. Dette har også vært tilfelle i Lofoten, men næringen har fortsatt et forholdvis høyt antall sysselsatte, og det eksporteres i dag fisk fra Lofoten ut til hele verden (Thorsnæs, u.d).

Lofoten er som påpekt innledningsvis et attraktivt reisemål, og turiststrømmen når stadig nye høyder. Det finnes ingen samtlende statistikk, men Destinasjon Lofoten anslår at antall gjestedøgn i Lofoten ligger mellom 800 000 og én million i året (Opplysninger fra Destinasjon

Lofoten etter forespørsel, 03.05.2016). Mange turister blir tiltrukket av den storslåtte naturen; Lofotveggen, fjorder og åpent hav, midnattsol og nordlys, og den særegne kulturen knyttet til de mange fiskeværerne langs hele øygruppen (Visitnorway, 2016). Historisk sett har stedet sterke bånd til vikingtiden, og Lofotr Vikingmuseumet i Borg hadde i 2015 nesten 80 000 besøkende (Magasinet Lofoten, 2016).

I Lofoten er mange sysselsatt i det offentlige og i bygg- og anleggsbransjen. I tillegg består næringslivet i Lofoten av mange små personeide foretak (Espelien mfl., 2012). I forhold til næring er fiske selvsagt den største, men jordbruket betyr fortsatt mye i en del av områdene i Lofoten, enda tallene her også er redusert i mange tiår (Thorsnæs, 2016; SSB, 2013). Matkulturen i Lofoten har i stor grad vært knyttet til fisk, men saueproduksjonen i Lofoten har også røtter helt tilbake til vikingtiden.

## 4.4 Lofotlam

### 4.4.1 Bakgrunn: Lofotlam BA

Lofotlam ble etablert i 2002. Historien bak produksjonssammenslåingen Lofotlam startet imidlertid alt i 1999. Hovedideen var å utvikle et spesialprodukt basert på lam fra Lofoten.

Lokale aktører fanget opp nye politiske signaler fra sentralt hold og så nye muligheter for utvikling lokalt. I Stortingsmelding nr. 19 (1999-2000) ble VSP-mat innlemmet som en sentral satsning for å utvikle et større mangfold av



Figur 4-4: Lam i Lofotens vakre natur (privat bilde)

kvalitetsprodukter, og økt grad av lokal verdiskaping. I den forbindelse besluttet Lofoten forsøksring å invitere til et informasjonsmøte for å drøfte mulighetene for å utvikle et spesialprodukt, sett i lys av de nye politiske rammebetingelsene som var gitt satsingsfeltet (Karlsen, 2010). I 2000 ble det første interimsstyret i Lofotlam stiftet, bestående av tre saueprodusenter. I denne fasen ble det arbeidet for å kartlegge hva nettverket skulle satse på,

og utforming av en strategiplan. For å kunne utvikle konseptet ble det søkt om midler fra kommunene, fylkesmann og Innovasjon Norge, søknadene ble innvilget og arbeidet ble igangsatt (Karlsen, 2010). To år senere ble det sendt ut en brev til samtlige sauebønder i Lofoten, med informasjon om at det var ønskelig å stifte et ansvarlig selskap. Selskapsformen som ble valgt var samvirke (se fotnote 5), der hver produsent kjøpte en andel på 2000 kr. Det ble videre besluttet at varemerket Lofotlam skulle eies av Lofoten Sau og Geit, en organisasjon hvor de fleste sauebøndene var medlem fra før. Bedriften ble stiftet av 33 lofotbønder, i tillegg kom slakterier, banker, kommunene og videregående skole inn som andelseiere (Stamnes, 2012). Lofotlam har beskytta betegnelse (se kapittel 2.7.2), og kan kun benyttes av godkjente gårder i Lofoten (Matmerk, u.d).

#### **4.4.2 Visjon, målsetning og ambisjoner**

Lofotlam har som målsetning å styrke næringsgrunnlaget til produsentene gjennom økt pris for lammekjøttet produsert i Lofoten. Visjonen til selskapet er *Lofotlam – helt unikt!* Som vist til i den innledende presentasjonen har Lofotlam også en mer utfyllende visjon om å gjøre varemerket Lofoten til et fyrtårn innenfor matkultur og matopplevelser gjennom samhandling og merkevarebygging (Karlsen, 2010).

Ambisjonsmålene til Lofotlam er ikke like tallfestet som Rørosmat sine, men er knyttet opp mot å arbeide aktivt for å få mer Lofotlam ut i markedet. I dag har Lofotlam en helkjedeavtale med Rema 1000, hvor ca. 80 % av lammene blir omsatt, den resterende prosentandelen blir omsatt i det lokale markedet. Selskapet har videre som ambisjoner å komme inn på nye markeder som satser på lokalmat i sitt vareutvalg. For å være betydningsfull i markedet i framtiden, ønsker selskapet å være like store i produksjonen som i dag (7500 lam). En utfordring er at av naturlige årsaker legger produsenter ned drifta, Lofotlam har her som mål å arbeide aktivt for bruksutbygging blant sauebønder som ønsker å satse.

#### **4.4.3 Lofotlam sin funksjon for produsentene**

Hovedoppgaven til Lofotlam er som vist til i avsnittet over, å øke inntjeningen til produsentene gjennom å ta en økt pris på lammekjøttet som omsettes gjennom selskapet. I 2013 inngikk selskapet en eksklusiv femårig helkjedeavtale med Rema 1000. Avtalen går ut på at andelslaget skal levere minimum 6000 lam i året til dagligvarekjeden, dette utgjør som nevnt ovenfor ca.

80 % av alt lam som blir omsatt igjennom selskapet. Tidligere har selskapet hatt en 5-årig avtale med ICA Norge om levering av ferskt kjøtt og videreforedelede produkter til samtlige butikker i ICA-kjeden.

Avtalen med Rema 1000 bygger på slakting hos Horn's slakteri i Leknes, videre har Lofotlam ansvar for levering av hele slakt til nedskjæring hos foredlingsbedriften Kuraas i Narvik. Kuraas har videre ansvar for å pakke inn stykningsdelene, samt videre levering til Rema 1000 sitt sentrallager i Oslo. På denne måten er hovedproduksjonen av Lofotlam et Nord Norsk produkt. Gode togforbindelser til Oslo gjør at lammeproduktene kommer raskt fram til Rema's lager på Langhus. Her blir lammekjøttet videre distribuert ut til butikker i Oslo, Asker og



Figur 4-5: Bilde fra Horn slakteri (privat foto)

Bærum, etter innmeldt behov. Lokalt er det Horn Slakteri som har ansvar for distribusjon. Dette utgjør ca. 1500 lam i året. Lokalt blir det i hovedsak distribuert ut til spisesteder, men dette er som vist her en relativt lav prosentandel av slaktvolumet. Lofotlam sin hovedoppgave er altså knyttet til salgshåndteringen, og kjedeoppfølging av Rema 1000.

Den forpliktende avtalen gir Lofotlam et tillegg på minimum kr 10,75 i gjennomsnitt pr kilo, for hele slaktet. Dette beløpet blir brukt for å dekke løpende utgifter til drift og markedsføring. I tillegg gir Lofotlam stimuleringsstillegg for tidligleveranse de to første ukene i september. Bøndene som har levert innenfor de kvalitetskravene som er satt, får videre utbetalt det øvrige overskuddet. I utviklingsplanen til Lofotlam står det nedskrevet at bøndene skal få en merpris på minimum 6,- per kilo i forhold til den normale markedsprisen på lammekjøtt (Lofotlam, 2009).

#### **4.4.4 Organisasjonsform, produkter og kriterier for å kunne levere under Lofotlam**

Lofotlam er, som Rørosmat, organisert som et samvirke (SA). Som tidligere vist i fotnote 4, er det medlemmene som eier og driver selskapet gjennom samvirkemodellen. Andelslaget består i dag av 110 andelshavere, hvorav 81 er aktive leverandører. Lofotlam sitt styre er sammensatt



av styreleder, nestleder, 1 styremedlemmer og 2 varamedlemmer. Kompetansen til de ulike styremedlemmene vil bli nærmere beskrevet i kapittel 5.4.2.

Gjennom et aktiv samarbeid med både Rema og Kuraas er det i dag utviklet en rekke attraktive lammeprodukter. Produktsortimentet består både av ferske og frosne lammeprodukter. De ferske produktene som var i markedet i 2015 var fårrikålkjøtt, indre og ytrefile, flatbiff, bog i skiver, kjøttdeig, skank, steik uten bein og krydret, og ribbe. Produkter som kun finnes frosne er lammesadel, koteletter og frikassekjøtt. Lofotlam har også lansert *spekepølse av Lofotlam*, som består av krydder fra Judits urtehage som er en lokal produsent i Lofoten. Dette produktet er kun tilegnelig i lokalmarkedet (Benjaminsen mfl., 2015).

I likhet med Rørosmat er det nedsatt klare kvalitetskrav for å kunne levere under varemerket Lofotlam. I korthet omhandler kriteriene geografiske betingelser ved at lammene må være født og oppvokst, samt at produksjonen må foregå, i Lofoten. Det er her ønskelig at det i størst mulig grad baseres på lokale ressurser, i form av foring. I likhet med Røros må medlemmene oppfylle KSL-kravene (se fotnote 11). Videre stilles det krav til kvalitet i forhold til klasser, fett og minimum slaktevekt, hvor mange uker lammene må gå på beite, samt at lammene ikke skal ha fri tilgang på kraftfôr. Deltakerne må være medlem av organisasjonen Lofoten Sau og Geit, som driver med faglig veiledning. Videre må alle produsentene kjøpe en andel i samvirket for å bli medlem.

## 5 Analyse

I dette kapittelet følger en diskusjon og analyse av studiens to case. Teorien som ble presentert i kapittel 2 vil her bli benyttet for å kontekstualisere og analyserer casene med utgangspunkt i de empiriske funnene fra datainnsamlingen. Analysen og diskusjonen som gis her vil videre være knyttet til oppgavens problemstilling: «*Hvilke faktorer er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk?*» og vil således føre fram til en avsluttende konklusjon som vil bli presentert i neste kapittel.

Tidligere forskning viser at det er flere aspekter ved å etablere og drifte nettverkene som kan være krevende, og det er flere som ikke har lyktes (Kvam mfl, 2003; Treagear mfl, 2007). Rørosmat og Lofotlam er blant nettverkene som har vedvart, og blir i dag trukket fram som foregangseksempler på regionale produksjonssamarbeid. Jeg vil derfor starte kapittelet med å se på hva som var utgangspunktet for at aktørene ønsket å gå sammen for å etablere denne type samarbeid, for å se om det kan identifiseres ulike aspekter og kritiske hendelser ved oppstartsfasen som kan være med på å forklare hvorfor Rørosmat og Lofoten har lyktes med samarbeidet. Videre vil jeg jeg legge frem sentrale hendelser som har lagt føringer for en bærekraftig og levedyktig utvikling, for nettverkene. Neste del belyser og drøfter betydningen enkeltmennesker har hatt for at selskapene har lyktes og verdien som ligger i å ha et bredt sammensatt styre, for en positiv utvikling. Betydningen av lokal kultur, og verdien som ligger i sterke stedsnavn blir videre trukket frem. Tilslutt vil jeg se på nettverkernes funksjon og oppnådde effekt for medlemmene, samt noen konkrete utfordringer nettverkene står ovenfor.

### 5.1 Utgangspunkt for etablering av de to matnettverkene

Som beskrevet i innledningskapittelet oppsto ikke initiativ som Lofotlam og Rørosmat i et vakuum. Lønnsomhetsutfordringer, nedleggelse av drifta og markedsmessige endringer for landbruksnæringen er alle faktorer som var med på å presse fram en offentlig satsning på nye næringsveier med utgangspunkt i landbruket. I denne studien har det videre blitt presentert en rekke rasjonelle forklaringer på etableringen av alternative matnettverk, som er forankret i teori om lønnsomhet og konkurranseevne. Selv om det finnes mange gode grunner til å danne denne type produksjonssamarbeid (jf. kapittel 2.2.5), er ikke alltid utgangspunktet og grunnlaget for etablering like selvfølgelig.

### 5.1.1 Rørosmat. Ide: behov for en sterkere regional salgskanal

For å belyse bakteppet for at Rørosmat ble etablert, må vi dra historien tilbake til tidlig 90-tall. Under intervjuet med tidligere daglig leder i Rørosmat kommer det fram at strukturrasjonaliseringen og nedleggelsen av de store produksjonsanleggene hos både Tine og Gilde, skapte et behov for å tenke i nye baner for å sikre overlevelse hos de lokale matprodusentene. Videre har de store strukturendringene ført til at matprodusentene ble usynlig i markedet, ved at det er foredlingsbedriftene som blir profilert (jf. kapittel 1.2). Dette hadde flere lokale matprodusenter i Røros lyst til å gjøre noe med; de hadde lyst til å ta et aktivt grep for å profilere egne matvareprodukter, og hadde dermed et behov for å samarbeide om å få de lokale matvarene sine effektivt ut til kundene. Med utgangspunkt i de nye utfordringene som hadde gjort seg gjeldende, valgte seks lokale matprodusenter, med støtte fra Miljøetaten i Røros, å etablere Norges første regionale matmerke *Mat fra Fjellregionen*. Som vist i presentasjonen av caset, er dette nettverket forløperen til dagens Rørosmat (se kapittel 4.2.1). Videre ble flere av matprodusentene bevisste på verdiene som lå i stedsnavnet Røros, og man ønsket å skifte identitet fra Fjellregionen til Røros. Hvordan denne forlengelsen skjedde rent teknisk og betydningen av at selskapet skiftet navn vil bli videre analysert senere i kapittelet.

I forbindelse med etableringen av det opprinnelige merket ble det også igangsatt et treårig prosjekt for å utrede hvordan man kunne få de lokale produktene ut på markedet, samt hvordan selskapet skulle organiseres. I dette prosjektet var det innleid en ekstern person, som flere av informantene antyder at ikke gjorde den beste jobben. En av informantene mine forteller:

*«...Men en av de fine tinga hu gjorde var at hu brukte litt for mye penger, og i og med at de gikk i minus, måtte matprodusentene som var med inn i det her skyte inn penger selv. Og da får du et helt annet eierforhold til det som skal skje, enn når du er med som gratispassasjer» (Daglig leder i Rørosmat).*

Betydningen av at matprodusentene måtte gå inn med egenkapital blir av samtlige informanter beskrevet som *«det beste som kunne skjedd»*. Dette blir begrunnet med at produsentene fikk et sterkere eierskap til matnettverket som en følge av at de måtte investere egne midler inn i prosjektet. To av informantene som var med fra starten av påpeker at dette gjorde noe med hele holdninga til matprodusentene i forhold til graden av engasjement de la ned i prosjektet. Som

vi så i kapittel 2.2.2 vet vi også fra tidligere forskning at når medlemmene går inn med egenkapital gir dette et styrket og mer forpliktende eierskap til nettverket (Høberg og Ljunggren, 2012). Betydningen av dette blir også belyst av informantene mine fra Lofotlam, der det legges vekt på at medlemmene må vise økonomisk vilje ved å investere i nettverket, da får de også øke eierskapsfølelsen til nettverket. Både Rørosmat og Lofotlam har en modell hvor medlemmene må betale medlemsavgift, noe som blir understreket som nødvendig for å skape eierskap blant produsentene til prosjektet.

Utgangspunktet for at matmerket *Mat fra Fjellregionen* ble videreutviklet til det som i dag heter Rørosmat må som vist i presentasjonskapittel 4.1 ses i sammenheng med nedleggelsen av TINE Midt-Norge i 2000. For ei lita bygd som Røros ville nedleggelsen av det lokale meieriet fått store konsekvenser i forhold til tap av arbeidsplasser. Som en motreaksjon til nedleggelsen bestemte lokale økomelk-produsenter og tidligere ansatte seg for å samles for å finne en løsning. Trusselen ved at TINE trakk seg ut trigget med andre ord viljen til å skape en erstatning, samtidig som det åpnet muligheter for å tenke nytt. Som vist i teorikapittel 2.5 forekommer ofte radikal innovasjon i etablert virksomhet når de har kniven på strupen (Haugen, 2004).

Med støtte fra Verdiskapningsprogrammet ble drømmen om Rørosmeieriet realiserte i 2001. Informanten min fra Innovasjon Norge kaller Rørosmat for en «spin-out» fra meieriet, der lokale aktører så at et sterkere salgsapparat kunne ha nytteverdi for flere, og at man på denne måten kunne få mer verdiskapning lokalt. Som vi ser her var ikke fokuset på lokal matsatsning en ny tanke blant produsentene. Det sterke matengasjementet som på dette tidspunktet hadde vokst fram på Røros blir beskrevet som utslagsgivende for at Rørosmat ble etablert.

### **5.1.2 Lofotlam. Ide: lam med merverdi**

Vi skal nå bevege oss over til Lofotlam, og se på hvordan det hele startet der. I 1996 ble det gjennomført blindtesting av lam ved Gastronomisk Institutt. Her ble lam fra det lokale slakteriet i Lofoten, Horn Slakteri AS, premiert for å ha det beste lammet. Dette ga en annerkjennelse for at lam Lofoten hadde en spesielt god kvalitet. En av initiativtakerne til Lofotlam-produktet forteller videre at opphavet til ideen skjedde som en følge av at de hadde fått nyss om at lam fra Lofoten alt ble solgt som en spesialitet på restauranter i Oslo. I tillegg solgte restaurantene «Lofotlam» for femti kroner mer per kg enn annet lam, samtidig som produsentene i Lofoten ikke fikk noe merpris for produktene. Informanten forteller:

*«I 1999 bestemte vi oss for å reise til Oslo, å oppsøke restaurantene som sa de solgte lam fra Lofoten. Så spurte vi dem hvordan de kunne være sikre på at det var Lofotlam. Da svarte de at det kommer jo nordfra» (Medlem nr. 3)*

Det kommer fram under intervjuet at alt lam fra Horn Slakteri ble solgt som Lofotlam, noe som ikke nødvendigvis betydde at det var lam fra Lofoten. Da produsentene kom tilbake og fortalte de andre sauebøndene om at forbrukeren betalte en merpris for produkter som de trodde kom fra Lofoten, så flere produsenter raskt potensialet i situasjonen. Da produsentene fikk øynene opp for mulighetene til å kunne ta ut en merpris på produktene, tok Forsøksringen i Lofoten et aktivt grep og sendte ut en invitasjon til alle sauebøndene i området, for å kartlegge hvem som kunne tenke seg å gjøre noe mer ut av lam fra Lofoten. Det var videre viktig å finne ut hvordan man skulle kunne gi en garanti til forbrukeren om at lammene faktisk var fra Lofoten, samtidig som man ønsket å skape en sikkerhet mot at andre kunne misbruke merkenavnet «Lofotlam», ved å utgi seg for å levere lam fra det geografiske området uten at dette faktisk var tilfelle.

I kapittel 2.7 ble det presentert flere sertifiserings- og merkeordninger for lokal matproduksjon i Norge som Matmerk har ansvar for å utvikle og forvalte, der i blant Beskytta betegnelse. På dette tidspunktet fantes det midlertidig ikke noe system som kunne garantere dette. Daglig leder forteller at de derfor tok kontakt med Matmerk for å avklare hva som var forutsetningene for å kunne skape denne type avgrensing og sikkerhet gjennom et merke. Matmerk ble her en viktig aktør, samtidig som det kommer fram at initiativtakerne bak Lofotlam var med på å påvirke hvordan et slikt type system skulle utvikles. Aktørene tok deretter kontakt med restauranteierne i Oslo for å forhøre seg om de var interessert i inngå en avtale dersom restaurantene kunne være sikre på at det faktisk var Lofotlam de solgte, noe informanten min forteller at de fikk tålig god respons på, og de startet å inngå avtaler med restauranter i Oslo.

Det kommer med dette fram at det var ulike forhold som var utslagsgivende for at ideene bak casene Lofotlam og Rørosmat oppsto. Rørosmat hadde behov for et sterkere salgs- og distribusjonsnett lokalt for å få varene sine ut, mens i Lofoten så man potensialet i ta ut en økt fortjeneste på produktene de produserte. Felles for casene er at de har sett at regionale samarbeid kan gi dem noen fortrinn i forhold til konkurransestyrke og kostnadseffektivitet, samtidig som verdien av å kunne ta ut en merpris på produktene i utgangspunktet er en felles

motivasjonsfaktor. Selv om ideen og utgangspunktet bak nettverkene har vært rasjonelle, er det flere momenter som var avgjørende for at det ble en varig og vellykket etablering. Jeg vil i det følgende legge fram flere ulike faktorer og drøfte hva som har vært avgjørende for denne prosessen.

## **5.2 Viktige forutsetninger for vellykket etablering**

Det er mange ulike, men sammenvevde, forutsetninger som ser ut til å måtte ligge til grunn for å oppnå en vellykket etablering. Jeg vil derfor i de følgende delkapitellene diskutere disse hver for seg, da dette er noe det kan være viktig for nye nettverksetableringer. I siste delkapittel (5.2.5) blir det også trukket fram en forutsetning som ser ut til å ha vært særegen for disse nettverk i kraft av at de var pionerer på 'matnettverksfeltet'.

### **5.2.1 Politisk satsning og grunnfinansiering**

Fra det teoretiske rammeverket som ble introdusert i kapittel 2.3 understrekte jeg at etableringen og utviklingen av de regionale matnettverkene må forstås ut i fra både endogene krefter, og eksogene faktorer. Enkelt fortalt betyr dette at det både er indre og ytre forhold, og samspillet mellom disse, som har ført fram til etableringen av selskapene. Jeg vil her starte med å se på betydningen av de eksogene forholdene for etablering, tilknyttet finansiell bistand.

I datamaterialet kommer det tydelig fram at det eksterne hjelpeapparatet og finansieringen som ble gitt gjennom satsingsprosjektet VSP-mat (se kapittel 2.3) var viktige forutsetninger for at casene har lyktes med etablering av selskapene. Som også belyst i teorikapittelet, peker informanten mine fra LofotenMat på at både Rørosmat og Lofotlam må forstås som nettverk som har kommet opp som en prosess igjennom dette satsingsprosjektet. Som vi så i kapittel 4.4, startet historien om Lofotlam med at Lofoten Forsøksring inviterte til et informasjonsmøte for å drøfte mulighetene for å kunne utvikle et spesialprodukt, sett i lys av den nye politiske satsningen. Det måtte midlertidig en god dose hardt arbeid til for Lofotlam før Innovasjon Norge (som bevilger pengene fra VSP-mat, dagens Utviklingsprogram) forsto at det var et miljø det var verdt å satse på. Dette førte til at Lofotlam fikk det som en av mine informanter omtaler som en «trang fødsel», ved at de var nødt til å arbeide aktivt for å finne andre ordninger som ga nødvendig grunnfinansiering og forskuttering for å få etablert selskapet. Betingelsene

Innovasjon Norge hadde satt for å bidra økonomisk var knyttet til at sauebøndene i Lofoten måtte vise vilje til å satse både risikokapital og arbeidsinnsats. Det var tilslutt Lofoten Forsøksring som gikk inn og forskutterte den økonomiske startkapitalen som var nødvendig for å etablere selskapet og drive prosessen fremover. At det var Forsøksringen som valgte å engasjere seg, og bidra med forskuttering av driftskapital, er i utgangspunktet ingen selvfølge. En av informantene mine forklarer at i dette tilfellet var det en av initiativtakerne bak konseptet Lofotlam som satt i Forsøksringen, og hadde derfor mulighet til å «dra litt i snorene». Det fremstår derfor noe personavhengig at Lofotlam mottok midler herifra. Daglig leder legger vekt på at man utover denne startkapitalen var helt avhengig av videre økonomisk hjelp for å kunne videreutvikle ideen. Den store potten fra VSP-mat ble dermed utrolig viktig, og var i utgangspunktet en viktig driver for at selskapet ble opprettet i utgangspunktet. Videre legger han vekt på at støtten som ble mottatt gjennom VSP-mat skapte en viktig ringvirkningseffekt ut til saueprodusentene: de fikk større tro på konseptet ved at Innovasjon Norge hadde besluttet å premiere ideen med økonomiske midler. Dette bidro til stolthet blant sauebøndene, og de fikk midler til å dra på studieturer, noe som igjen bidro til at ideen i større grad ble forankret hos produsentene.

Tidligere daglig leder i Rørosmat forteller:

*«For å kunne starte opp en prosess, med å bygge opp et regionalt matmerke, så trenger det noen penger til! Hadde det ikke vært for VSP, hadde det enten måtte tatt mye lengre tid, eller ikke blitt noe av i det hele tatt».*

Nødvendigheten av å motta grunnfinansiering fremstår med dette som sentralt for å kunne starte opp og utvikle denne type nettverk. Prosessen tilknyttet å få tildelt økonomiske midler gjennom VSP-mat gikk midlertidig raskere for selskapet Rørosmat. Dette må forstås ved at de alt hadde et etablert merke (Mat fra Fjellregionen), og at man raskt kunne vise til resultater.

Oppsummerende kan vi her si at det har vært en avgjørende forutsetning at nettverkene har mottatt finansiell bistand, på den ene eller andre måten, for å få etablert de ulike selskapene. Det blir vektlagt at arbeidet med å skape en merkevare er kostnadskreven, den betydelige støtten som ble gitt gjennom VSP-mat fremstår dermed som kritisk. Samtidig blir det lagt vekt på at støtten var med på å stimulere bøndene til å gå sammen, og tørre å ta egen økonomisk risiko. I forhold til finansiering er det flere kilder som blir nevnt hos de to casene, men det er Innovasjon Norge gjennom VSP-mat som har vært hovedfinansieringskilden. Videre

disponerer fylkesmannen midler gjennom utredning- og tilretteleggingsmidler, noe begge nettverkene har mottatt støtte fra. Kommunene har også bidratt gjennom næringsfondene. Daglig leder i Lofotlam forteller at støtten de mottok fra kommunene var viktig, siden de støttet etableringen fra første dag, og dette stimulerte sauebøndene til å gå sammen og satse.

### **5.2.2 Mat med lokalt særpreg**

Som vist blant annet i kapittel 2.7, er utgangspunktet når man satser på småskala matproduksjon å tillegge produkter kvaliteter eller egenskaper som forbrukeren oppfatter som unikt og særegent. Dette er kvaliteter tilknyttet produksjonsmåte, stedstilknytning, råvareinnhold, særegen smak, historie og tradisjon. Det er videre disse forholdene som danner grunnlag for at forbrukeren er villig til å betale en høyere pris for slike produkter enn tilsvarende konvensjonelle matprodukter (Daugstad mfl., 2011). Markedskonkurransen blir dermed en konkurranse basert mer på kvalitet enn pris (Goodman, 2003).

Som vi så i de foregående avsnittene, var det noe ulikt hva som var utslagsgivende for at ideene til nettverkene oppstod, men et likhetstrekk som framkommer hos begge var at de i utgangspunktet hadde særegne produkter som de ønsket å ta ut en merpris på. Daglig leder i Lofotlam forteller at en av forutsetningene for å kunne realisere ideen om merkevaren var knyttet til at Lofoten har spesielle naturgitte forhold som er ideelle for sauehold. Det argumenteres i denne sammenheng for at beitegrunnet her er særegent ved at det gjennom årtusener har blitt utviklet en spesiell flora, noe som har medført til at Lofoten har et næringsrikt beitegress. Utrykket «Norges pré-salé», som er et av merkevareuttrykkene til Lofotlam, blir her forklart ved at beiteområdene blir naturlig saltet av havet, og kjøttet smaksettes av det saltholdige beitet. Samlet legges det vekt på at smaken på Lofotlam-produktene er preget av Lofotens særegne natur. I datamaterialet kommer det tydelig fram at produsentene har stor tro på at denne type «objektive» kvaliteter er viktig konkurransefaktorer, og bidrar til å skille Lofotlam fra konkurransemarkedet. Det blir i denne sammenheng pekt på at det har vært av stor betydning for Lofotlam-produktene at de har fått tildelt sertifiseringsmerket Geografisk Beskytta betegnelse (jf. kapittel 2.7.2), dette har vært spesielt viktig i forhold til å få innpass hos kjedene ved at det fungerer som et troverdighetsmerke knytta til det geografiske område. Rema 1000 benytter merkeordningen i markedsføringen av produktene som igjen er med på å gi merket økt status. Området har videre lange tradisjoner innenfor sauehold, og er kjent for å



ha gode avlsdyr. På denne måten har utviklingen av merkevaren samspilt mellom kvaliteten på den fysiske råvaren og tilleggsegenskaper ved produktet koblet til smak, historie og tradisjon.

Tidligere daglig leder i Rørosmat forklarer at de lokale matprodusentene som startet opp selskapet alt var godt etablerte bønder med lokale produkter. En av øko-produsentene understreker at flere av matbedriftene alt hadde gode lokale produkter med en historisk forankring. Her blir spesielt Rørosmeieriet som er en del av Rørosmat trukket fram som et stjerneeksempel på hvordan de har bakt inn det historiske elementet i produktet *Økologisk Tjukkmelk*, som en viktig del av produktets kvalitet. Informanten min fra meieriet forteller at melka er syrnet på Rørosmeieriets egne tettekultur, som er en flere hundre år gammel kultur fra Rørostraktene. Produktet består derfor av en helt unik bakteriekultur. Dette er elementer som blir benyttet strategisk i markedsføringen av produktet, og er meieriets viktigste produkt i forhold til merkevarebyggingen. Den gjennomgående bruken av lokale tradisjoner koblet sammen med ny kunnskap har videre lagt grunnlag for et innovativt næringsmiljø i Rørosmat.

Betydningen av historie som kvalitet i lokale matspesialiteter blir videre fremhevet av informanten ved spørsmål om hvilke rådføring til andre som ønsker å starte opp et regionalt matmerke:

*«Du må hvert fall ha noen unikt i bunn. Du må ha historie, ellers må du skape en historie – hva gjør dine produkter unike? Også klart uten kvalitet på produktene hjelper det ikke. Jeg tror de fleste tenker. At kvaliteten må gjentas, ikke gå i bare for billige løsninger. Samtidig nøktern, for du har ikke masse penger heller. Finn ut hva som er solid. Troverdige» (Medlem nr. 9)*

Betydningen av å kartlegge «hva er det som gjør ditt produkt unikt», og benytte det for det det er verdt, blir hyppig nevnt blant flere informanter. Samtidig som det vektlegges det informanten over så vidt er inne på, det må være autentisk og troverdig. Dette fremstår som spesielt viktig siden kvalitetsprodukter er mer sårbare, siden det er en konkurranse om kvalitet, og ikke pris (Goodman, 2003). Paraplyorganisasjonen Rørosmat består som vist i kapittel 4.2.4 av en rekke ulike lokalmatprodusenter. Det er dermed ulikt hvilke kvaliteter som blir benyttet for å differensiere de ulike produktene i markedet. Felles for produktene som inngår i merkevaren er at de må oppfylle merke-kravene (jf. kapittel 4.2.5) som er satt. Vi ser her tydelig at Rørosmat har satt søkelys på differansieringsstrategier og merkevarebygging basert på særegne kvaliteter.

I markedsføringen av Rørosmat blir matmerket profilert som et «Terroir-merke». Dette innebærer som vi så i kapittel 2.1 at produktene har egenskaper som særegen smak som kan knyttes til stedet i forhold til klima, jordsmonn, beite m.m, samtidig som merket er historisk forankret. En av informantene fra Rørosmat argumenterer blant annet for at den ekstremt kalde vinteren gjør at smaken på bærene blir ekstra god, ved at kulden gir en ren og mineralrik jord. Dette blir også benyttet i markedsføringen til Rørosmat-merke. Selskapet har dermed klart å vri ulempen ved å bo på Norges kaldeste plass, til å bli en positiv ting i markedsføringen sin. Rørosmat benytter her stedlig identitet, ved å fremheve det som er særegent ved stedet, for å skape økonomisk utvikling (jf. kapittel 2.4.1).

Oppsummerende ser vi her at nødvendigheten av å ha gode særegne produkter med et lokalt særpreg, fremstår som grunnleggende for at man har valgt å satse. Det fremstår kanskje noe selvfølgelig at man må ha produkter som inngår i kategorien for lokalmat (se kapittel 2.1) for å kunne etablere et regionalt matmerke, men her legges det spesielt vekt på at lokale råvarer i seg selv ikke er et godt nok argument dersom man skal klare å ta ut en merpris i markedet. Dette samsvarer med resultater fra Finsk forskning, der resultatene også viser at den lokale dimensjonen alene ikke er nok for å kunne ta ut en økt fortjeneste i dagligvaremarkedet (Forsman og Paananen (2004) (jf. kapittel 2.7). Vi ser her at begge nettverkene utnytter egen matkultur og historie for å skape næringsutvikling og verdiskaping. Det er videre av stor betydning hvordan den lokale maten presenteres og differensieres, for å styrke konkurranseevnen til produktene.

### **5.2.3 Dedikerte ildsjeler og engasjerte produsenter**

#### **Dedikerte ildsjeler**

Selv om de alternative matnettverkene gjerne involverer mange aktører, peker litteraturen på at det trolig er enkeltpersoner som er av størst betydning for etablering (jf. kapittel 2.2.4) (Alsos, 2010). Denne teorien er også sammenfallende med funnene i denne studien. I datamaterialet fremkommer det nemlig at det er individers engasjement som i stor grad har vært drivende for at ideen bak nettverkene ble realisert. Det er spesielt én person fra hvert av nettverkene som blir trukket fram som «primus motor» bak hver av etableringene. Gustav A. Karlsen, tidligere sekretær og nå daglig leder i Lofotlam, omtales av alle informantene mine som var involvert i stiftelsen av Lofotlam tilbake i 2002, som den «viktigste drivkraften for at Lofotlam ble etablert». Medlem nr. 4 fremhever betydningen av å ha én nytenkende person som tar på seg et dedikert ansvar og videre sprer entusiasme for å stimulere bøndene til å gå sammen og satse. Blant informantene som er knyttet til etableringen av Rørosmat blir Ingulf Galåen tillagt mye av æren for at selskapet ble etablert. I forhold til hans personlige egenskaper, blir betydningen av å ha én visjonær i flokken, som fungerer samlende, betraktet som essensielt for å klare å igangsette prosessene som er nødvendig for denne type etablering.

Disse refleksjonene kan relateres til det Alsos (2010) understeker i kapittel 2.2.4 ved at det er enkeltpersoner, her omtalt som ildsjeler, som er sentrale for igangsetting; det er de som ser mulighetene og tar et aktivt grep for å nå målene. En nærmere diskusjon av hvilke egenskaper disse enkeltpersonene besitter og betydningen av disse for nettverkens suksess, følger i kapittel 5.4.1.

#### **Lokal forankring og engasjerte produsenter**

Selv om disse ildsjelene fremstår som en sentral drivkraft i oppstartsperioden, er ikke dette noe de har gjort alene. Det er også flere andre initiativtakere blant produsentene som tilegnes mye av æren for at drømmen om merkevarene ble realisert. Det er videre viktig å være klar over at vi snakker om nettverksdannelse, og som vi så i det teoretiske rammeverket, er en av de viktigste forutsetningene for velfungerende samarbeid at aktørene som inngår i samarbeidet må ha et ønske om å samarbeide (jf. kapittel 2.2.2) (Horrigmo mfl, 2014). I tillegg til å ha dedikerte

ildsjeler, er dermed en annen sentral faktor for vellykket etablering knyttet til at viljen og ønsket om å starte opp produksjonssamarbeidene kom fra produsentene selv. Flere av matprodusentene som inngår i Rørossamarbeidet understreket at dette aspektet har vært helt essensielt for at nettverket ble opprettet, og for at de har lyktes med samarbeidet. Graden av tillit, forpliktelse og engasjement blir videre nevnt hyppig av samtlige medlemmer som viktige forutsetninger for å lykkes, og at dette blir forsterket dersom initiativet kommer fra produsentene. Daglig leder i Lofotlam forteller:

*«For å sette planen ut i livet krever det motivasjon, mobilisering og forankring, slik at det skapes engasjement og vilje hos de gjeldende aktørene til å gjennomføre den omstillingsprosessen som er nødvendig»*

Også blant Lofotlam-aktørene blir betydningen av en indre motivasjon blant bøndene fremhevet som sentralt for at man valgte å gjøre alvor av ideen som lå til grunn. Som vist innledningsvis var Lofoten Forsøksring en ivrig pådriver for å utnytte samarbeidsmulighetene og nye markedsstrategier, og tok deretter noen aktive grep for å få vann på mølla. Daglig leder påpeker at det herifra var sauebøndene som skulle drive utviklingen framover. Det var de som måtte ta ansvar og vise engasjement om det skulle bli noe av. En av produsentene sier det på følgende måte:

*«Det kan ikke komme inn en ekstern fyr fra Oslo å si at han har en ide om at her kan vi lage et matnettverk! Ønsket og engasjementet må komme fra produsentene sjøl! Den som skal dra prosessen... det er veldig personavhengig, men du trenger en med lokal kunnskap, forståelse og driv (Medlem nr. 3)*

Nødvendigheten av at selve ideen er lokalt forankret, kommer også fram i dette sitatet. Det er noe flere av aktørene fra selskapene er opptatt av å poengtere. Som vi så i kapittel 2.2.3, viser også funn fra tidligere forskning at det er en fordel at denne type samarbeid initieres «nedenfra», av medlemmene, for å sikre forankring og styrket eierskapsfølelse (Høberg og Ljunggren, 2012). Dette påpekes også av Gausdal (2008); regionale nettverk kan ikke skapes utenifra. I denne sammenheng understreker han også noe av det medlem nr. 3 er inne på: det er sentralt at lederen i samarbeidet har kunnskap om næringen, regionens historien og de lokale forhold som ligger til grunn for etableringen av nettverkene (jf. kapittel 2.2.3). I begge nettverkene som inngår i denne studien har dette vært tilfelle. Både ved etablering, og ved videre drift. To av

informantene mine fra Rørosmat er spesielt opptatt av å fremheve betydningen av dette ved å peke tilbake til situasjonen som ble belyst i kapittel 5.1.1, der produsentene bak matmerket *Mat fra Fjellregionen* hadde en eksterne prosjektleder som produsentene ikke følte at gjorde en spesielt god jobb.

## 5.2.4 Felles målsettinger og forpliktelser

I teorikapittel 2.2.5 så vi at tidligere forskning viser at det er flere utfordringer knyttet til etablering av alternative matnettverk (Kvam og Rønning, 2012). Her blir spesielt valg av en felles strategi for nettverket pekt på som kilde til interessekonflikt. Dette kommer også tydelig fram i datamaterialet; det har vært en krevende prosess å få så mange bønder til å samhandle og dra i samme retning. Interessekonfliktene i de to nettverkene har spesielt vært knyttet til beslutninger om grad av forpliktelse, organisering og strategi. Tillit, gjensidighet og økt felles markedsforståelse fremstår her som viktige forutsetninger for å ta det neste steget, og virkeliggjøre ideen. Et av styremedlemmene i Lofotlam understreker nødvendigheten av «rom for debatt» om man skal lykkes med etablering og omstillingsprosesser i næringen. Flere av medlemmene understreker at man må være forberedt på uenighet og mye motbør i etableringsfasen. Dette kommer spesielt godt fram hos medlemmene fra Røros. Dette kan blant annet forklares ved at det er stor variasjon i produkt og produksjonsmåte blant produsentene, noe som gjør det strategisk vanskeligere å finne felles grunnlag for samarbeid (jf. kapittel 2.2.5). Medlemmene fra begge nettverkene understreker i denne sammenhengen at rom for debatt er spesielt viktig, knyttet opp mot at «alle parter må bli hørt». Samtidig som produsentene legger vekt på at man må bli møtt på en respektfull måte fra styret, for å skape tillit og forståelse for tiltak som må gjennomføres.

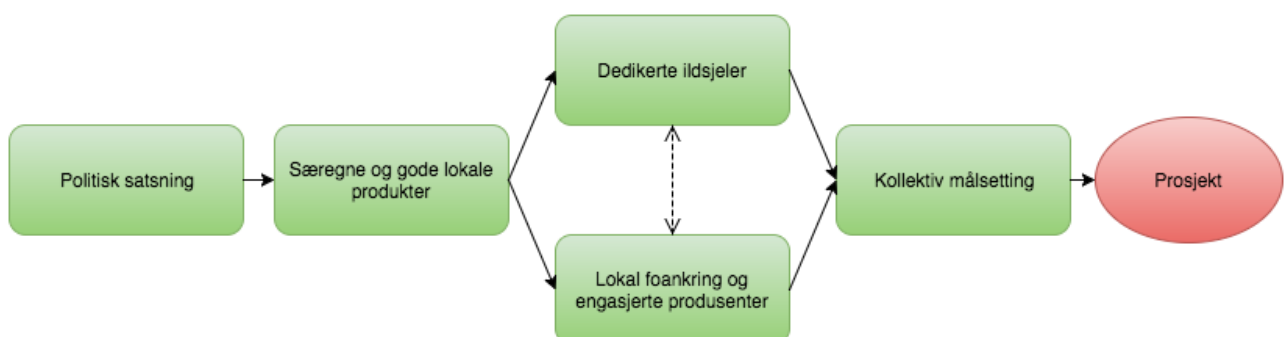
Dette peker videre tilbake på at nettverkene må bygge på aktørenes premisser. Det fremstår som avgjørende både for å mobilisere og engasjere bøndene i nettverkene. Samtidig som det legges vekt på at alle skal bli hørt, legges det også vekt på at man ved etablering ikke vil få med seg alle parter. I denne sammenheng er god informasjonsflyt ut til deltagerne en avgjørende faktor for at omstillingsprosessen fra å være en råvareprodusent til å levere et spesialprodukt skal være mulig å gjennomføre i felleskap. Det fremstår videre av betydning at daglig leder og styret klarer å håndtere situasjoner som oppstår på en balansert måte, hvor man må innfinne seg med at man ikke vil få oppslutning hos alle parter, spesielt ikke i etableringsfasen.

En annen viktig utfordring som blir fremhevet ved etablering er som nevnt over knyttet til grad av forpliktelse. Sauebøndene fra Lofoten legger ikke skjul på at det har vært en stor omstillingsprosess å gå fra å være en råvareprodusent som leverer til samvirket (Nortura) uten særlig stor grad av forpliktelse, til å levere til et spesialmerke der graden av forpliktelse er adskillig sterkere. Daglig leder i Lofotlam fremhever dette som den største utfordringen: «å få produsentene til å føle at 'du må ta din del av ansvaret, du kan ikke bare slenge med, og ta det når du har lyst. Å være utholden er en viktig forutsetning for å lykkes».

Problemet med «gratispassasjerer» blir også nevnt av flere informanter som er tilknyttet Rørosmat-caset. Informanten min fra Innovasjon Norge legger vekt på at hele ideen med å skape samhandling mellom mange aktører krever at alle går inn i det med vilje til å dele, og løfte i flokk. Men mange er seg sjøl nærmest og er ikke interessert i det. Et viktig grep som blir poengtert i denne sammenheng er at de ulike produsentene må være delaktige i prosessen når målsetting og avklaring av forpliktelser tas for å skape vilje og engasjement. Som vist til i teorien, må samarbeidene bli enige om de felles kollektive målsettingene og strategiene for å skape måloppnåelse (jf. kapittel 2.2.1).

### Oppsummering av faktorer

Faktorene som er nevnt er som nevnt innledningsvis i dette delkapittelet sammenflettet, og blir delvis over i hverandre, det kan derfor være vanskelig å skille de fra hverandre. For å prøve å skape et ryddig bilde over hvilke faktorer som har vært viktig for den vellykkede og varige etableringen nettverkene har opplevd, har jeg utviklet en modell som oppsummerer de viktigste faktorene (fig. 5.1).



Figur 5-1: Forutsetninger for vellykket etablering av regionale matnettverk

### 5.2.5 Fordel å være tidlig ute – riktig timing i forhold til trend

Som tidligere nevnt ble Lofotlam etablert i 2002 og Rørosmat i 2003. Disse nettverkene var da eksempler på en ny type nettverk innenfor landbruket, som hadde vokst fram gjennom den nye politiske satsningen (jf. kapittel 2.3). Fordeler av å være pioner innenfor området blir av flere informanter trukket fram som et viktig moment for at selskapene har lyktes. Det er her flere fordeler som blir vektlagt av informantene fra begge nettverkene. For det første representerte samarbeidene høy grad av innovasjon i landbruket, ved at de var de første som hadde organisert næringen på en ny måte for å skape økt økonomisk gevinst (jf. kapittel 2.5). Graden av nyskaping ved å være de første ute på området blir fremhevet som betydningsfullt både i forhold til at nettverkene fikk mye oppmerksomhet i media, samtidig som selskapene ble oppfattet som innovative foregangseksempler i landbruket, noe som ga de et godt omdømme fra starten.

Videre vektlegger en av informantene mine fra Lofoten at man startet opp akkurat når «trendbølgen» kom og at det lå i tiden, noe som igjen medførte til at nettverkene fikk økt oppmerksomhet både i media og i forbrukermarkedet. Ingen av nettverkene hadde midler til å drive markedsføring og tjente dermed stort på den betydelige oppmerksomheten de fikk gjennom pressen. Dette var i aller høyeste grad en faktor som bidro til at merkevarene raskt ble kjent, noe som var en positivt i forhold til arbeidet med å bygge opp en sterk merkevare. En fordel som er naturlig å tenke seg er videre at det er lettere å bli kjent når man er ‘en av få’, i forhold til å klare og få oppmerksomhet når man er ‘en av mange’.

En av informantene fra Røros peker på noe som er interessant i denne sammenhengen; generelt får nyskaping mye oppmerksomhet og fokus gjennom media, noe som medfører at den konkrete innovasjonen knyttes til de første som startet opp med konseptet. Som presentert i kapittel 4.1 har Rørosmat blitt et kvalitetsstempel innenfor lokalmat. I tillegg til at de har lyktes, er det her mulig å tenke seg at verdien ved at de var de første, og at folk gjerne tenker på Rørosmat når de hører ordet lokalmat, kan ha en sammenheng med at de er pioner på området. Det pekes videre på at nettverkene ikke bare fikk oppmerksomhet i media og i forbrukermarkedet, de ble også trukket fram under ulike presentasjoner som stjerneeksempler på nytenkning innenfor landbruket. Både Rørosmat og Lofotlam har som vist i presentasjonskapittel 4 blant annet blitt premiert med Bygdeutviklingsprisen fra Innovasjon Norge. Både selskapet og produktene fra begge merkevarene har også vunnet flere andre priser, som har gitt de positiv medieoppmerksomhet. Et inntrykk jeg fikk gjennom flere av intervjuene

mine med matprodusentene var at den økte oppmerksomheten og omtalen de fikk, og fortsatt får, i stor grad er selvforsterkende, ved at det skaper stolthet blant matprodusentene knyttet til produktene de leverer.

Informanten min fra Innovasjon Norge, som har tilknytning til Rørosmat, legger vekt på at det både er fordeler og ulemper ved å være pioner. Det er spennende, men samtidig har det kosta mye penger og arbeidsinnsats gjennom prøve-og-feile-prosesser. Det kommer videre fram at Innovasjon Norge har hatt et sterkt ønske om at Rørosmat skulle lykkes fra starten av, for å bevise at «det går ant»; når du først får et godt eksempel opp og stå, vil flere prøve. Informanten min legger derfor ikke skjul på at Innovasjon Norge har brukt mye ressurser på Rørosmat, og hatt det hun omtaler som en «tålmodig kapital». Dette kan igjen peke tilbake på fordelene Rørosmat har hatt ved å være tidlig ute.

I denne studien ønsker jeg som presisert i studiens formål (se kapittel 1.5) å kartlegge ulike suksesskriterier for å inspirere til utvikling av denne typen samarbeid. Jeg ønsker derfor her å rette fokuset bort fra fordelene disse nettverkene har, ved at de er kjente pionerer innenfor området, men heller rette fingeren mot det som kan inspirere: verdien som ligger i å «gjøre ting som allerede er gjort, på nye måter» (jf. kapittel 2.5). Matnettverk som vil bli etablert i framtiden vil også betraktes som innovasjon enda de tar utgangspunkt i deler av de alt etablerte nettverkene. Et viktig moment er at det ikke vil være mulig å lage en identisk kopi basert på kunnskapen til allerede etablerte nettverk, fordi denne type entreprenørskap må tilpasse seg aktørene som inngår i samarbeidet, produksjonen som tilbys, samt tilpasning til regionen. Dermed vil også fremtidige nyetablerte matnettverk kunne betraktes som innovasjon.

Både daglig leder i Lofotlam og Rørosmat understeker at prosessen med å skape merkevaren har vært en lang og krevende prosess, og det er på ingen måte noe som er «skapt over natta». At nettverkene i dag omtales som stjerneeksempler må ses i lys av dette: det har tatt tid, og det har vært flere prøve-og-feile-prosesser som har akkumulert mye kunnskap som har gitt de kunnskap om kollektiv organisering og egen virksomhet. Dette har ført til at selskapene har fått et forsprang på de andre aktørene som har blitt etablert senere, eller ønsker å satse på lokal mat. At de utgjør et levedyktig nettverk må dermed ses i sammenheng med at de var de første nettverkene som ble etablert, og de har deretter hatt lang tid på å bygge seg opp til der de er i dag.



## **5.3 Viktige hendelser i årene som fulgte og hvilke betydning de har hatt**

### **5.3.1 Tilegne seg ny kompetanse**

Styrelederen i Rørosmat forteller at det var en enorm læringsprosess å forstå «hele greia», ved at man plutselig måtte gjøre alt selv. Som vist til over er det flere fordeler som var knyttet til at nettverkene var tidlig ute, samtidig var det ingen andre som hadde gjort dette før dem, aktørene ble derfor tvunget til å gå opp en løype ingen hadde gått før dem, og tilegne seg ny kunnskap gjennom en bratt læringskurve. I det innledende kapittelet blir det nevnt at er det en stor omstillingen å gå fra å være en råvareleverandør til å arbeide med videreforedling, markedsføring og salg av varer og tjenester (jf. kapittel 1.3). I tillegg skulle disse nettverkene stå for en samkjøring av ulike tjenester. Betydningen av å tilegne seg ny kompetanse fremstår derfor som avgjørende. Det er en rekke ulike aktører som blir nevnt i denne sammenheng, og det fremstår noe uoversiktlig hvilke aktører som har bidratt med hvilken kompetanse inn i nettverkene. Men samlet legger informantene vekt på betydningen av å både ha vært i kontakt med virkemiddelapparatet, gründere, politikere, forskere, Matmerk, dagligvarekjeder, kokker og markedsførere. Innovasjonen som skjedde, og skjer, i de ulike matnettverkene må dermed forstås ut i fra et systemperspektiv, hvor innovasjonen skjer med påvirkning fra flere ulike aktører (jf. kapittel 2.4).

Møte med dagligvarekjedene var av særlig betydning i forhold til å utvikle attraktive produkter som kunne selges gjennom denne type salgskanal. For Lofotlam var avtalene de gjorde med ICA (jf. kapittel 4.4.3) viktig for å kunne øke salget, der de så at avtaler med restauranter ga for liten fortjeneste. I startfasen hadde Rørosmat fokus på å selge produktene sine lokalt, gjennom dagligvarebutikkene på stedet. Etter hvert som de start å vokse, var det en forutsetning å få på plass flere landsdekkende avtaler med blant annet Coop og NorgesGruppen. Forskjellen på avtalene mellom dagligvarekjedene for de to selskapene er at Lofotlam har inngått forpliktende avtaler om når og hvor mye de skal levere, mens Rørosmat mottar bestillinger ute fra kjedene og har således en mer fleksibel avtale. Det kan også nevnes at møte og samarbeid med dyktige lokale kokker har vært av betydning for utvikling av produktene. Spesielt blir kjendiskokken Mikael Forselius fra Røros trukket fram som sentral både for å utvikle og profilere Rørosmat sine produkter. Man ser igjen her at nettverkene var avhengig av relasjoner til eksogene aktører for å få til en god vekst og utvikling.

### 5.3.2 Vise til resultater

Som vist til i kapittel 5.1.2 var verdien av å kunne ta ut økt fortjeneste på produktene en felles motivasjonsfaktor for at nettverkene ble etablert. Et viktig aspekt for å skape tro på prosjektet og mobilisere flere aktør blir derfor knyttet opp til å vise til resultater ved et tidlig tidspunkt.

Som nevnt i delkapittel 2.2.1 er det av stor betydning at samhandlingen leverer de resultatene som er forventet (Holmen og Hanssen, 2013), samtidig som tidsaspektet fremstår som sentralt. I litteraturen blir det dermed pekt på at samarbeidene må vise til resultater ved et relativt tidlig tidspunkt for å styrke den interne tilliten i samarbeidet, samt samarbeidets legalitet utad (Johansen mfl., 2014). Under oppstartsfasen i Rørosmat var det i hovedsak fokus på samkjøring og koordinering av lokalt salg. Dette ble organisert ved at man hadde en telefon, så var det et regneark med forslag om mulige kunder, og en felles transportplan. I første omgang var fokuset rettet mot å omsette varene, å vise til reell verdiskapning. Tidligere daglig leder understreker at det ikke er rom for å utrede og planlegge over et altfor langt tidsspenn før man starter å vise til resultater:

*«Man må gjøre det på en sånn måte at man kan vise til resultater ganske raskt. For ofte er det sånn at man tenker «What's in there for me?». Hvorfor skal jeg være med der når jeg heller kan gjøre jobben selv? Så derfor må det vises fort at du tjener penger på å bli med, eller at det er mer lønnsomt. Det må være på plass. Det kan ikke være utredninger i årevis, med forprosjekter og markedsundersøkelser. Det må være konkrete arbeidsoppgaver som må gjøres. Og det må gjøres fort, det må skje noe».*

Dette fremstår som betydningsfullt både for å skape engasjement og drivkraft blant de eksisterende medlemmene, samtidig som det er en viktig faktor for å mobiliserer og rekruttere nye medlemmer inn i produksjonssamarbeidet, noe som var av spesiell stor betydning i oppstartsfasen.

Også daglig leder i Lofotlam vektlegger nødvendigheten av å vise til verdiskapning innen en rimelig tid, og understreker at *«i prosjekter som ikke kan vise til resultater, skjer det lite utvikling. Det er konkrete resultater som skal skapes, ikke bare aktiviteter som skal utføres».*

Til å begynne med hadde Lofotlam en modell som tilsa at alle saueprodusenter i regionen kunne melde seg inn i samvirket. Det eneste kravet var at bøndene betalte inn en andel på 2000 kr. I startfasen var markedet lite, og daglig leder i Lofotlam forteller at etter en viss tilstrømming av

sauebønder ønsket noen å avvise nye produsenter som ønsket å bli en del av sammenslutningen. Daglig leder og styret la vekt på at dersom Lofotlam skulle bli en betydelig aktør i markedet, måtte de ha 5000-6000 lam å omsette. Det ville være uheldig for sauemiljøet om noen som hadde god drift og kvalitetslam ble utelukket. Til å begynne med var markedet lite, og det ble av den grunn ikke solgt ut alle produkter. Det første året omsatte Lofotlam kanskje 50 prosent av lammene, og de valgte ut fem profilerte restauranter i Oslo. Noen av disse restaurantene hadde allerede Lofotlam på menyen, men de kunne ikke dokumentere opprinnelse. Det ble videre arbeidet for å få inn nye avtaler i løpet av det neste året, noe som førte til en liten vekst i salget. På dette tidspunktet besluttet Lofotlam igjen å inkludere absolutt alle som ønsket å bli en del av nettverket. Noe som er interessant her er at etter at produsentene fikk utbetalt mellom fem og syv kroner mer per kilo i etterbetaling, var det en sterk økning i rekrutteringen. Dette viser igjen betydningen av å vise til resultater, for å mobilisere nye medlemmer og skape tro på samarbeidet. Videre fremstår det her som nødvendig for å styrke prosessen i riktig retning, og sikre nødvendig fremdrift.

I tillegg til å vise til resultater fremstår det som kritisk at selskapene har evne til å se at det trengs mer kapital når bedriften vokser. I bakgrunnskapittelet 1.3 så vi at en av årsakene til at vekstbedriftene som har vært en del av satsingsprosjektet VSP-mat ikke har lyktes, forklares med likviditetsproblemer. Dette er noe også Rørosmat har fått kjent på, noe jeg vil utdype nærmere i neste delkapittel. Det blir her fremhevet at det har vært nødvendig å ta noen strategiske grep for å tilpasse seg utfordringen knyttet til å opprettholde en god likviditet, og bli bevisst på at det trengs mer penger inn i selskapet når bedriften vokser. Daglig leder i Lofotlam understreker betydningen av å bygge opp en solid buffer/egenkapital i startfasen, for å unngå likviditetsproblemer. For å kunne drive utviklingsarbeid med en merkevare må det være vilje til å profilere produktet før merpris kan tas ut. Det er derfor av betydning å skape forståelse for dette hos produsentene, slik at de er velvillige til å investere selskapet, også underveis.

### **5.3.3 Økonomisk bærekraft – høyere pris på tjenestene**

Som nevnt i kapittel 5.3.2 har Rørosmat opplevd «voksesmerter» flere ganger, knyttet til likviditetsutfordringer. En av informantene forteller at selskapet nesten var konkurs i 2010 grunnet en dårlig betalingsmodell i forhold til den jobben som skulle gjøre, og det ble nødvendig å ta noen aktive grep for å få inn mer penger i selskapet. I 2011-2012 gjennomgikk selskapet

en stor strategiprosess gjennom Innovasjon Norge. Det ble på dette tidspunktet konkludert med at selskapet tok for lave priser for tjenester, spesielt tilknyttet salg- og distribusjonstjeneste. På dette tidspunktet forteller styrelederen at Rørosmat måtte låne penger for å komme seg over kneika, og det ble vedtatt en kraftig økning fra 8% til 20% provisjon på salgs- og distribusjonstjenestene. Det var videre et økt fokus på forpliktelser og rettigheter, spesielt rettet mot produsentene. Beslutningen om å øke provisjonen på disse tjenestene blir trukket fram som en avgjørende suksessfaktor. Både for at selskapet overlevde økonomisk, og for den utviklingen man ser i selskapet i dag i forhold til økning i både omsetning og antall årsverk i selskapet. Gudbrandsdalsmat blir trukket fram som et eksempel der de bruker 15% provisjon på salg- og distribusjonstjeneste sine, til gjengjeld argumenterer en av informantene mine for at de har mindre utvikling og færre ansatte.

#### **5.3.4 Rørosmat: Endret organisasjonsform**

Det kommer fram i datamaterialet at det var mangel på engasjement fra produsentenes side mens Rørosmat fortsatt var et AS (2003-2007), og flere ga uttrykk for frustrasjon over at Rørosmat besto av flere selskaper, og at dette kunne oppleves noe uoversiktlig. Videre påpeker en av informantene at det til dels var komplisert å rekruttere nye medlemmer inn i et AS. Selskapet var i en vekstfase, det var derfor nødvendig å omstille seg på dette tidspunktet for å bedre kunne tilrettelegge for enklere prosesser knyttet til rekruttering av nye medlemmer. Ved å omorganisere seg til et BA ville selskapet kunne ha åpent medlemskap, med satte krav. Etter ønske fra produsentene og en kartlegging av styrker og svakheter ved de ulike selskapsformene, ble det bestemt at Rørosmat skulle bli omgjort til et BA i 2007. Tidligere daglig leder forteller at det som skjedde rent teknisk i denne forbindelsen var at Rørosmat AS ble besluttet å legges ned, og det opprinnelige gamle Mat fra Fjellregionen skiftet navn til Rørosmat BA. Som forklart i del 4.2.4 har selskapsformen BA utgått, og erstattet med SA (samvirkeforetak), som Rørosmat er i dag.

Et samvirkeforetak er som tidligere beskrevet en sammenslutning eid og styrt av brukerne, med hovedmål å fremme medlemmers økonomiske interesser (se fotnote 5,). I datamaterialet kommer det klart fram at denne beslutningen ble tatt fordi produsentene anså denne selskapsformen som mer forenelig med det verdigrunnlaget som ligger i bunn i selskapet.

Rørosmat skulle ikke jobbe for et kjempestort utbytte f.eks., her var det verdiskapning hos produsentene som sto i fokus.

Daglig leder i Rørosmat understreker at intensjonen og målsettingen med Rørosmat må være styrt fra produsentene. I strategidokumentet til Rørosmat fra 2012 blir det også lagt vekt på at samvirkemodellen har en sterk ideologisk forankring i lokalmatmiljøet i Rørosregionen, og at hensikten med selskapsformen står godt til de verdiene Rørosmat bygger på (Rørosmat, 2012). Flere av matprodusentene vektlegger i denne sammenheng at for deres del var det både riktig og viktig og bytte selskapsform.

Medlem nr. 8 forteller at produsentene var klare på at de ønsket å være et SA, og at valget om å skifte bort fra et aksjeselskap er noe de er veldig glad for i dag. Dette forklares ut i fra eierskap og likhetsprinsippet som ligger til grunn i samvirkeformen; alle medlemmer behandles likt, og et medlem har én stemme. Styrken som ligger i dette blir belyst av medlem nr. 9:

*En mann er én stemme. Det er nok litt av suksessen til Rørosmat, at det er ingen som bruker makta si, men at det er et felleskapet, og det er nok nøkkelen – vi unner hverandre suksess. For vi ser at noen andre gjør det bra, er det med på å dra oss andre.*

Medlem nr. 9 er her også inne på en annen faktor jeg vil komme tilbake til senere, som er knyttet til verdien av å unne hverandre suksess i denne type samarbeid. Fordelene ved å være organisert som et samvirke blir også trukket fram av informantene som er knyttet til selskapet Lofotlam, hvor det også her blir lagt vekt på at det er en demokratisk modell som bygger på medlemmenes premisser.

En av initiativtakerne bak Rørosmat forteller at et lokalt eierskap, og det at produsentene har styrt skuta fra starten av, ga de et viktig eierskap til selskapet. Andre medlemmer fra Lofotlam legger vekt på at det hele tiden har vært produsentene som har sittet i førsetet, og styrt utviklingen nedenfra. En av informantene fra Rørosmat skyter inn at «aktivt eierskap betyr engasjerte eiere». Samtidig som samvirkemodellen blir trukket fram som en god modell for denne type samarbeid, blir det også understreket at det kan være en krevende modell når man skal kjøre i gang ulike prosess- og utviklingstiltak. Dette tar gjerne lengre tid i et SA enn i et AS, med tanke på at man er avhengig av å få med seg alle medlemmene. Det fremstår videre som at nettverkene er åpne for å omstille seg om det blir behov for det, noe som informanten min fra Innovasjon Norge understreker at er et sunnhetsstegn.

### 5.3.5 Rørosmat: Distribusjonsavtale med TINE

Et av de mest kritiske hendelsene for suksessen til Rørosmat, som blir fremhevet av medlemmene, er at selskapet kom inn på TINE sitt distribusjonsnett i 2005. I starten hadde Rørosmat et prøveprosjekt i forhold til distribusjon av varer, hvor de kjørte ut varene i egne biler. Flere av informantene som var med fra starten av gir sterkt uttrykk for at denne distribusjonsløsningen var lite effektiv, samtidig som det var kostnadskrevede for aktørene.

*«Vi så tidlig at vi var avhengig av å få organisert distribusjonen på en ny måte. Vi tok derfor kontakt med TINE. Distribusjonsnettet vi da fikk forhandlet oss fram til har hatt betydning for lokalmaten i Norge. Det er mange som benytter seg av denne ordningen i dag» (Medlem nr. 7)*

*«Det mest kritiske er vel det å få til distribusjonsnettet, at vi kom inn på TINE sitt distribusjonsnett gjorde det lettere for oss å fikse salg. Det var veldig avgjørende for suksessen» (Medlem nr. 8)*

Det kommer her fram at Rørosmat hadde en sentral rolle i utviklingen for at TINEs distribusjonsbiler opprettet et system så småskalaprodusentene kan «haike» med lastebilene deres, noe som har hatt stor betydning for flere småskalaprodusenter rundt om i landet. En av informantene trekker også fram betydningen av at man kan levere varer over et mye større geografisk område ved å komme inn på distribusjonsnettet til TINE, noe som har hatt stor betydning for at Rørosmat i dag distribuerer til store deler av landet.

Rørosmat kjøper i dag distribusjonstjenester også fra Bring og lokale Galån Transport. Daglig leder forteller at man på denne måten kan tilby forsendelse av både kjøll, tørr og fyste produkter. Med tanke på at Rørosmat i stor grad er en salgskanal for produsentene, der formålet er å få produktene effektivt ut til kundene, har det vært helt sentralt å få til gode distribusjonsløsninger. Avtalen med TINE har bidratt til at samkjøringen av distribusjon innad i selskapet har blitt mer profesjonelt og forutsigbart i forhold til leveranse.

### 5.3.6 Lofotlam: Helkjedeavtale med Rema 1000 og nytt design

Som nevnt i analysekapittelet har det vært en forutsetning for økt salg at selskapene har inngått salgavtaler med dagligvarekjedene. Som vist i presentasjonen av casene i kapittel 4 omsetter begge selskapene i dag mellom 70-80 prosent av salget sitt gjennom kjedene.

En hendelse som fremstår som kritisk for den suksessen Lofotlam opplever i dag blir knyttet opp mot den eksklusiv helkjedeavtale selskapet inngikk med Rema 1000 i 2013. Lofotlam hadde som tidligere beskrevet en 5-årig forpliktende avtale med ICA Norge AS (jf. kapittel 4.4.3). Denne avtalen ga selskapet en fortjeneste på 10 kr mer per kilo lammekjøtt. Daglig leder forteller: «Denne merprisen lå fast i mange år, så starta ICA å tulle med at de skulle ha 10 kr for det som ble solgt over disk. Da tok de bort all beina, og alt svinne». Bedriften var avhengig av å få ut en merpris på en større andel av lammet for å få økonomi i drifta, og var derfor avhengig av å sikre seg en ny og mer bærekraftig avtale om selskapet skulle overleve økonomisk. Det ble på dette tidspunktet besluttet at man skulle invitere alle kjedene, for å kartlegge hvem som var interessert i å inngå en ny avtale.

For å få innpass hos Rema ble det stilt krav om at selskapet måtte levere lam over en lenger periode, samt økt levering. Å gjøre lammene mindre sesongbetont var et strategisk grep fra Rema sin side for å gjøre produktene mer attraktive. Det kommer fram at Rema stilte urimelige krav i starten, i forhold til perioden lammene skulle leveres over. For å skape en gjensidig forståelse mellom bøndene og Rema i forhold til leveringskrav har kjøpmennene vært i Lofoten, besøkt fjøsene, vært med på sauesanking og snakket med bøndene, noe som blant annet har medført til at Lofotlam leverer lammene to uker senere enn det først ble satt krav om. Styrelederen i Lofotlam understreker at dette er svært utradisjonelt for Rema sin del, men at det har vært et strategisk grep fra styret i Lofotlam for å skape en dialog og forståelse mellom de to partene. Ved å sette bøndene i direkte kontakt med Rema virker det videre som at bøndene har fått en økt markedsforståelse i forhold til forpliktelser og kravet om å kunne tilby lam utenfor sesong for å kunne ta ut en økt fortjeneste.

Videre ble det bestemt at det skulle utvikles flere forbrukervennlig produkter. Det kommer fram at Rema har stått for mye av produktutviklingen, men styret har også vært delaktig, gjennom et kreativt samarbeid med Kuraas. Et annet moment som har vært viktig for å styrke merkevaren til Lofotlam er at Rema brukte flere millioner på å markedsføre produktene som «Lam i

verdensklasse», blant annet gjennom et markedsstunt der de tapetserte busser i Oslo, som vist på bildet under.



Figur 5-2: Buss med reklame for Lofotlam (tilsendt fra Lofotlam).

Rema har brukt Lofotlam-produktene som en spydspiss i egen profilering, noe som har medført til at Lofotlam har blitt en nasjonalt kjent vare. Dette var suksessrikt: Nye produkter, økt merpris fra 10 til 10,75 kr kiloen samtidig som Lofotlam på nytt fikk økt oppmerksomhet i media. Gjennom den forpliktende avtalen har Lofotlam fått forhåndsolgt alle de 6000 lammene. Utfordringen med å inngå denne type avtaler er at det kan bli en slags «sovepute» for Lofotlam. Videre selger Rema bare produktene i Oslo-områdene, noe som medfører til at produktene i liten grad er tilgjengelige i eget marked. Dette er spesielt noe bøndene trekker fram som et minus ved avtalen.

### Lofotlam med nytt design

I forbindelse med den eksklusive avtalen som Lofotlam inngikk med Rema 1000 i 2013 var det nødvendig med nytt design/emballasje, for å bli synlige i markedet. I forhandlingene med Rema tilbøy dagligvarekjeden å bistå med utviklingen av det nye designet for produktene. På dette tidspunktet bestemte styret i Lofotlam seg å ta denne jobben i egne hender, noe som av flere styremedlemmer blir fremhevet som et strategisk grep; man valgte å distansere seg fra Rema, samtidig som selskapet fortsatt ville sitte på sitt eget designet når avtalen med Rema går ut.

*Vi var i møte med tre ulike reklamebyrå, så valgte vi den mest stabile. Hvis du har et produkt du skal selge, er du nødt til å få det til å se bra ut, og det får du ikke til alene. Da må du bruke penger, og bruke folk som kan det. For å få stolthet rundt merkevaren, er det også viktig (Tone Kvamsdal).*



Nødvendigheten av å bruke penger på design blir trukket fram av flere: du skal selge en opplevelse, ikke bare et produkt. Designløftet Lofotlam gjennomgikk blir fremhevet som en klar suksessfaktor for å skape et attraktivt produkt. Det legges videre vekt på at man ville revolusjonere hvordan kjøttet ble presentert, og man ønsket å benytte det som en klar differensieringsstrategi.

## 5.4 Betydningen av enkeltmennesker og styret

Vi så innledningsvis i analysen at det i stor grad er én enkeltperson fra hvert nettverk som har vært sentral for at nettverkene har blitt etablert. Det kommer også tydelig fram i datamaterialet at disse har vært en avgjørende suksessfaktor for vellykketheten. Videre blir betydningen av et bredt sammensatt styre vektlagt i forhold til en bred kompetanse som har lagt føringer for hvilke strategier som har blitt trukket opp. Før jeg går nærmere inn på hva styremedlemmene har betydd for utviklingen av nettverkene, vil jeg først drøfte hvilke betydning disse to personene har hatt i hvert sitt nettverk.

### 5.4.1 Betydningen av dedikerte ildsjeler

Som vi så i kapittel 5.2.3 er det Ingulf Galåen som blir trukket fram som drivkraften og ildsjelen bak selskapet Rørosmat. Ingulf har vært styreleder fra starten, og blir beskrevet som en nyskapende entusiast og ressursperson. Den ene informanten tilknyttet Rørosmat legger vekt på Ingulf sine personlige egenskaper og kompetanse:

*«Det var Ingulf som var motoren, det var han som hadde den største kompetansen som trengtes og han gjorde en kjempe innsats. Det var flere pådrivere, men Ingulf var på en måte samlende. Ingulf har hele tiden vært en sentral person» (Medlem nr.8)*

Også informanten min fra Innovasjon Norge trekker fram hans personlige egenskaper som sentralt for at Rørosmat har lyktes:

*«Du skal tilegne Ingulf Galåen mye av æren, han holder jeg for å være den mest strategiske og framsynte i Rørosmiljøet. Han er den vi kan takke for at Rørosmat er så bra som det er, uten han hadde det ikke gått. Det trengs en sånn type personlig kraft, og*

*styrke, som gir så mye, som er så villig til å tenke på et større felleskap, ikke bare sin egen virksomhet»*

I forhold til viljen han har til å skape sosial gevinst kommer det fram under et annet intervju at Ingulf satt sin egen økonomi inn, for å redde Rørosmat fra å gå konkurs i 2012 (se kapittel 5.3.3). Dette er videre en av de egenskapene som skiller vanlige entreprenører fra samfunnsentreprenører: økonomisk gevinst er ikke målet, men det er de samfunnsmessige verdiene som er i fokus. Disse personene er derfor av stor betydning for å løse samfunnsmessige utfordringer (jf. kapittel 2.2.4) (Alsos, 2010).

Gustav Karlsen, som blir dratt fram som ildsjelen bak Lofotlam, blir beskrevet med mange likhetstrekk i forhold til hvordan informantene fra Rørosmat omtaler Galåen. Gjentakende begreper er strategiker, grunder, visjonær, entusiast, nytenkende og ildsjel.

*Det å ha et miljø er alfa omega for å lykkes. Så handler det veldig mye om personlige egenskaper for de som sitter... du må være litt visjonær, strategiker og litt grunder type, og litt ubeskjeden er Gustav de tre tingene (Informant fra LofotenMat)*

Egenskapene informantene over trekker fram oppfyller flere av punktene Johnstad (2009) mener karakteriserer en samfunnsentreprenør. Det siste sitatet fra informantene min fra LofotenMat, viser at betydningen av et miljø er avgjørende. Dette vil bli videre diskutert i kapittel 5.5.1.

Medlem nr.2 fra Lofotlam understreker også betydningen av at Gustav har vært avgjørende for at Lofotlam eksisterer, samtidig som det kommer fram at det har vært et samspill med andre dedikerte pådrivere helt fra starten. Flere av informantene fra Rørosmat bygger opp svaret sitt på tilsvarende måte ved å først vektlegge betydningen av Ingulf, for så å understreke at det har vært flere sentrale personer inni bildet som har vært avgjørende for en vellykket og varig etablering. Dette samsvarer med det Follo og Villa (2010) hevder; ildsjelene ville fått til lite ved å brenne for noe alene (se kapittel 2.2.4). Videre blir det lagt vekt på at både enkeltmennesker og mellommenneskelige forhold er avgjørende om man skal lykkes med samarbeid. Det har derfor vært av stor betydning at nettverkene har klart å skape et godt samarbeidsklima innad i styret.

#### 5.4.2 Styresammensetning

Som nevnt i kapittel 4.2.4 og 4.4.4 har både Lofotlam og Rørosmat et bredt sammensatt styre. Jeg vil her starte med å presentere styret til Lofotlam, og diskutere hva medlemmene kan ha betydd for hvorfor nettverkene har lyktes. Det vil deretter bli gjort en lignende gjennomgang av styrets betydning for selskapet Rørosmat.

Styret til Lofoten består i dag av fem medlemmer, der alle foruten styreleder Kjetil Benjaminsen er produsenter i Lofotlam. Det kommer klart fram at tidligere styremedlemmer, og de som sitter i dag, har bidratt til et stort engasjement rundt Lofotlam-produktene. I tillegg har de bidratt med nyttig kompetanse på sine felt, og det kommer klart fram at det hele veien har vært bevissthet om å tenke sammensetning av folk i forhold til hvem man har innlemmet i styret. Styreleder understøtter viktigheten av dette ved å uttale at «Menneskene som blir satt sammen er nøkkelen i det her».

Det legges vekt på at det har vært behov for ulike kompetanser avhengig av hvilke oppgaver styret skal løse. Den perioden organisasjonssamarbeidet er inni i dag: helkjedeavtalen med Rema 1000, er det spesielt kompetansen til to av styremedlemmene som blir fremhevet som betydningsfull. Dagens styreleder ble inkludert i styret da Lofotlam skulle starte forhandlingene med kjedene. Styrelederen har mange års erfaring fra varehandelen og besitter kompetanse knyttet til både marked og merkevarebygging. Betydningen av å få inn en i styret som «vet hvordan varehandelen tenker» har vært sentralt i forhold til forhandlingene med en stor kjede. Videre blir et av varamedlemmene løftet fram som en betydelig brikke i jobben med utviklingen av nytt design (se kapittel 5.3.5), som igjen fremstår som en av suksessfaktorene til Lofotlam. Varamedlemmet har utdanning innenfor design og hadde videre klare formeninger om hva som ville fungere.

Styret til Rørosmat består av ni medlemmer, med Ingulf, som også er matprodusent, i spissen. I likhet med Lofotlam legger styrelederen vekt på at selskapet har hatt mange dyktige folk inne, som har vært av stor betydning for selskapets utvikling. Hos Rørosmat har det vært enda større fokus på å tidlig trekke inn andre i styret, enn kun matprodusentene. I dag består styret til Rørosmat blant annet av markedssjefen i Rørosmeieriet, en kokk, tidligere styreleder i Oi (matnettverk i Sør-Trøndelag), en jurist, en regnskapsfører og lederen i Rørosmartnan, som har vært en nyttig link for styret i forholdet mellom de to partene.

Det kommer tydelig fram at begge selskapene har nytt godt av styresammensetningen der flere enn de lokale matprodusentene har vært representanter. Det er spesielt betydningen av å inkludere et bredt spekter av relevant kompetanse som blir vektlagt. Det å inkludere eksterne medlemmer har også bidratt til at man i større grad har klart å se ting utenifra, noe som blir pekt på som en viktig ressurs for å utvikle seg. Isaksen og Asheim (2008) legger også vekt på at regionale næringsmiljøer som blir dominert av de samme aktørene skaper rammer som begrenser muligheten for å utvikle ny kunnskap, holdninger og ideer, og selskapene risikere å oppleve en negativ «lock-in». I teorikapittelet blir dette beskrevet som er en type innlåsingeffekt der næringslivet stagnerer på grunn av mangel på fornyelse (jf. kapittel 2.4).

Samtidig som det legges vekt på at et styret er avhengig av å hele tiden måtte justere seg i forhold til hva behovene er, understreker informantene min fra LofotenMat at verdien som i selskapet må ligge trygt, man kan derfor ikke bytte ut for mange sentrale personer. Det er derfor av stor betydning å involvere nøkkelpersoner med tanke på at dette er mennesker som har et eierskap og mye kunnskap om prosjektet, noe teorien viser er av betydning for videreføring og kontinuitet i prosjektet (jf. kapittel 2.2.2).

## **5.5 Regionenes særtrekk**

Fra det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2.5.2 så vi at det finnes flere forhold som har innvirkning på omfanget og egenskapene ved entreprenørskap i en region. Dette vil si at i likhet med at enkeltpersoner kan ha egenskaper som er viktige for entreprenørskap (se kapittel 2.4), kan også ulike regioner har bedre forutsetninger for utvikling av entreprenørskap enn andre. Bolkesjø og Brun (2006) forklarer dette blant annet med de indre forholdene i regionen, som kulturelle, sosiale og næringsstrukturelle forhold. Ettersom matnettverkene Rørosmat og Lofotlam i stor grad er bygd på samme konsept som mange av de andre regionale nettverkene i Norge, men allikevel er blant de fremste, ønsker jeg her å gå dypere inn i konteksten som omgir selskapene, for å diskutere hvordan disse forholdene kan ha bidratt til deres suksess.

### 5.5.1 Betydningen av lokal kultur

Vi husker fra kapittel 4.1 at Røros sin historie er preget av drastisk endring i næringsstrukturen både gjennom nedleggelse av Røros kobberverket og en sterk nedgang i jordbruket. Dette var tidligere selve næringsgrunnlaget for Rørossamfunnet. Man har derfor vært avhengig av å finne nye næringsveier, noe som har resultert i at Røros i dag har et aktivt og variert næringsliv, og omtales av informantene mine som et sted med sterk entreprenørskapskultur. Denne utviklingen blir trukket fram av alle informantene mine fra Rørosområdet. De tillegger kulturen på Røros stor betydning for at Rørosmat har lyktes:

*Gruvehistorien har mye å si i forhold til entreprenørskapskulturen, det å overleve rett og slett. Det er ganske unikt: På Røros finner du både slakteri, bakeri, meieri, og mye industri. Det skyldes nok den industrihistorien som har vært– det å klare seg, du må klare seg sjøl! Det er mange 1-2 persons bedrifter (Medlem nr.9)*

Informanten min peker her på at Røros har en historie som er preget av en regional entreprenørskapskultur, ved at man har vært nødt til å finne selvstendige næringsløsninger for å overleve. I denne sammenheng legges det vekt på at historisk sett har regionen vært preget av at menneskene har måtte klare seg sjøl, med de ressursene som var tilgjengelig. En av informantene hevder at «i Røros har det i løpet av historien vokst fram en kultur for å se muligheter». Dette har videre ført til en positiv holdning og adferd rundt alternativet som ligger i å skape sin egen arbeidsplass, samtidig som det har vært et fokus på å skape verdier lokalt. Regionens historie og yrkestradisjoner er av stor betydning for å forstå den entreprenørskapskulturen som utvikles på stedet (jf. kapittel 2.5.1).

Flere av informantene mine omtaler det geografiske området Røros som «Verdensarvstedet Røros». Verdensarven blir vektlagt av flere informanter som betydningsfull ved at folk her har blitt oppmerksomme på at man har et lokalt fortrinn som kan benyttes og utnyttes. Det skaper positive ringvirkninger til andre næringer i området. Dette kan relateres til det Lønning (2003a) påpeker om at det er stedets lokale ressurser, det som er unikt og særegent, som danner utgangspunkt for utvikling i kulturøkonomien (jf. kapittel 2.4.1). Det innovative ligger i samhandlingen.

Selv om en sterk lokal entreprenørskapskultur er av stor betydning for Rørosmat, gir produsentene i Lofotlam uttrykk for at dette er et aspekt som de ikke føler at har hatt noe spesiell betydning for næringsnettverket, selv om også Lofoten er kjent for å ha en sterk entreprenørskapskultur.

*Vi har de tradisjonelle som holder på innafor sine næringer. Så har du tilflytning. Lofoten er som en magnet på folk som ønsker å tenke annerledes, som er kreative og nytenkende (Informant LofotenMat)*

At det eksisterer en kultur for entreprenørskap i Lofoten er dermed tydelig, men både i dette sitatet og under intervjuene mine med sauebøndene kommer det fram at dette ikke har hatt noe spesiell betydning for etableringen og utviklingen av Lofotlam.

Forskjellen mellom de to casene kan forklares ved at Rørosmat er en paraplyorganisasjon sammensatt av 34 individuelle matbedrifter, der alle er avhengig av å skape ulike og særegne kvalitetsprodukter. Som vist over er dermed Rørosmat et resultat av at det har vært mye entreprenørskap tilknyttet lokal matproduksjon, og miljøet har videre vært av betydning for at flere har valgt å starte opp, som igjen har påvirkningskraft på selskapet. Lofotlam på sin side er et organisasjonssamarbeid bestående av råvareprodusenter, som leverer samme produkt.

Rørosmat har en tradisjon knyttet til å lage kvalitetsprodukter bygd på autentiske historier. I Lofoten har de derimot lokaliseringen på sin side, ved at de har gode naturgitte forhold for å utvikle god råvare, noe som er hovedkjernen i produktet. Relatert til kultur i Lofoten blir det av to informanter pekt på at Lofoten har lange tradisjoner innenfor sauenæringen, og at det har vært en kultur knyttet til at man har vært opptatt av avlsarbeid og lyktes med det. Dette har videre vært med på å skape et godt omdømme i sauenæringa generelt, noe som informanten min påstår at har vært av betydning. Dette kan relateres til Lønning (2003a) som vektlegger verdien av å ta utgangspunkt i den kompetansen stedet besitter, hva de er gode på, for å skape økonomisk utvikling (jf. kapittel 2.4.1).

Videre blir de næringsmessige forholdene på et sted vektlagt i forhold til om det er lett eller krevende å etablere ny virksomhet i regionen (jf. kapittel 2.5.1) Å ha et miljø med relevant kompetanse og forretningsmessige kontakter tilegnelig blir også trukket fram som en viktig forutsetning for å lykkes med denne type samarbeid. Spilling (2006a) hevder at i hvilken grad entreprenøren lykkes, vil i stor grad være avhengig av hvilke type kontakter man har, og hvilket

type miljø man jobber innenfor. For Lofotlam har det vært sentralt å være en del av et større matmiljø, som både LofotenMat og fiskeselskapet Lofotprodukt er en del av. Dette fremstår som viktig i forhold til å ha noen å samspille med, samtidig som selskapene sitter på relevant kompetanse. Røros består i dag av et miljø med bred kompetanse innenfor matfeltet, og blir i dag beskrevet som en av landets viktigste matregioner. Det kan anses som enklere å etablere ny virksomhet av denne typen på Røros, samtidig som sjansen for at aktører velger å gjøre det her øker, ut i fra de handlingsmulighetene regionen gir.

### **5.5.2 Verdien i sterke stedsnavn**

I kapittel 2.4.1 blir det presentert teori som belyser betydningen av lokal identitet, som her forstås som hva som karakteriserer stedet i positiv forstand. Her argumenterer Lønning (2003a) for at det er på de stedene med sterkest lokal identitet man finnes den mest positive utviklingen. Dette forklarer han ved at det er med på å gi et positivt inntrykk av selve stedet, noe som igjen er med på å gi økt stolthet til innbyggerne, som igjen presser fram nyskaping og kreativitet. Gjennom presentasjonen av casene gitt i kapittel 4, så vi både at Lofoten og Røros har en sterk lokal identitet som har flere kjente egenskaper knyttet til seg. Røros står på verdensarvlisten og er kjent for bergverkshistorien, mens Lofoten er kjent som en turistmagnet, fiske og en storslått natur. En ting det kan være verdt å merke seg, er at bortsett fra Lofoten og fisk, er ikke disse stedene i utgangspunktet spesielt kjent for noe som har med matproduksjon å gjøre. Dette er med på å vise til at det er det geografiske – altså hva *stedet* er kjent for – som blir brukt til å markedsføre matprodukter som ikke har en direkte tilknytning til det stedet i utgangspunktet er kjent for.

I kapittel 2.6.1 så vi at sterke stedsimage kan fungere som kvalitetsstempel, ved at forbrukeren vurderer kvalitet ut i fra hva de tror, mener eller vet om produksjonsstedets og måten det er produsert på (Storstad, 2008). For å kunne utvikle sterke regionale matmerker som spiller på geografisk opprinnelse, fremstår det derfor som nødvendig å ha et sterk stedsmerke. Begge nettverkene som inngår i denne studien har inkludert stedsnavnet direkte i sin merkevare. Røros og Lofoten er som vist i avsnittet over videre to av Norges mest kjente reiselivsnasjoner, og er i utgangspunktet forbundet med mange gode assosiasjoner (se.kapittel.4.1-4.2) både nasjonalt og internasjonalt. En av de største styrkene for nettverkene ved å inkludere stedsnavnet er dermed at de kan selge merkevaren utenfor regionen.

Som vi så innledningsvis i analysekapittelet ble «lam fra Lofoten» solgt for en høyere pris, før prosessen med å utvikle lammene til en spesialitet hadde blitt igangsatt. Dette forteller noe om hvilke verdi som ligger i stedsimage Lofoten i forhold til å utlyse kvalitet. Informantene mine tilknyttet Lofotlam legger ikke skjul på at de tror at det er av en stor betydning at de har innlemmet Lofoten i merkevaren sin; «å velge et annet navn hadde jo ikke gitt mening». En av informantene påpeker at «nesten alt man setter Lofoten på i dag selger, så det er av stor betydning». Dette gir klare indikatorer på at Lofotlam-produktene har hatt en stor fordel ved at varemerket til det geografiske området gir tilleggsverdier til produktet, noe også teorien understøtter (jf. kapittel 2.6). Styrelederen i Lofoten forteller at man derfor benytter ekte visuelle bilder fra Lofoten strategisk for å bygge produktet, på denne måten signaliseres den lokale identiteten og særegne opprinnelsen.

Som nevnt flere steder het selskapet Rørosmat tidligere Mat fra Fjellregionen. Under et av intervjuene forhørte jeg om hvorfor de valgte å skifte navn til Rørosmat. En av informantene forteller: *Røros i seg selv er et sterk merkenavn. Og det hadde jo vært helt idiotisk å kalt det for noe annet enn Rørosmat.* Det gis videre klare signaler fra alle informantene om at verdien som ligger i stedsnavnet til Røros har vært av stor betydning for merkevaren *Rørosmat*. Røros er videre kjent for økologisk matproduksjon, dette blir også benyttet bevisst i markedsføringen som en viktig differansieringsstrategi knyttet til Røros-merket.

Samtidig som fordelene ved å ha et sterk stedsnavn blir dratt fram som en viktig faktor for merkevarebyggingen, blir det også fremsatt bekymringer knyttet til at stedsmerker er utsatt ved at hendelser som skjer i området, som nødvendigvis ikke har noe med organisasjonene å gjøre, kan svekke hele merket.

## **5.6 Nettverkens funksjon og oppnådde effekt for medlemmene**

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på hvilke funksjon nettverkene har utviklet og hvilke effekt dette har hatt for produsentene. I og med at de to nettverkene jeg studerer er svært forskjellige, vil funksjon og effekter være ulike, noe vi også så under presentasjonen av nettverkene (jf. kapittel 4.2.3 og 4.4.3). Faktorene som blir trukket fram her, vil igjen være med på å besvare studiens forskningsspørsmål om hva som er viktig for å utvikle vellykkede regionale matnettverk.



Som vist i kapittelet over har begge nettverkene sterke regionale merkevarer, noe som fremstår som en viktig funksjon i begge nettverkene. Bruken av det regionale merkenavnet tilfører som nevnt over produktet en ekstraverdi som skaper grunnlag for differensiering, samtidig som produsentene kan selge produktene sine utenfor regionen. Dette er innovasjon, ved at produktene blir tilgjengelige på nye markeder (Shumpeter, 1934) (jf. kapittel 2.5).

Jeg har tidligere nevnt at nettverkene har fått mye positiv medieoppmerksomhet. Dette fremstår videre som betydningsfullt både for å bygge merkevaren, men det har også hatt en annen viktig effekt ved at det har gitt medlemmer økt stolthet av å være en del av merkevaren. Medlem nr.7 nevner også at den positive omtalen gjennom merkevaren har bidratt til å gjøre Røros til et attraktivt reisemål.

### **5.6.1 Innovasjon er samspill**

I kapittel 2.2 blir det fremhevet at samarbeid og nettverk fører til innovasjon (Norn mfl., 2011). Dette blir blant annet basert på at aktørene som inngår i nettverket utveksler ideer, kunnskap, informasjon og læring som danner forutsetninger for nyskapning. Innovasjon fremstår i litteraturen som avgjørende for at aktørene skal kunne skape økonomisk utvikling og vekst (jf. kapittel 2.5).

I Rørosmat kommer det tydelig fram at produksjonssamarbeidet har en viktig funksjon ved å stimulere og tilrettelegge for innovasjon i medlemsbedriftene, både når det kommer til skaper nye produkter og produksjonsmetoder, endring på emballering og ved at det bidrar til at produktene bli tilgjengelig på nye markeder (jf. kapittel 2.5). Medlem nr. 6 forteller at Rørosmat har kontinuerlig kontakt med kundene, noe som gir de en svært god oversikt over hva kundene etterspør. Ved at selskapet fanger opp markedssignaler og videreformidler dette til medlemmene, kan dette igjen påvirke produsentene til innovasjon gjennom både forbedring av produkter og til helt nye produkter.

For utvikling av ideer vektlegger produsentene at de har god nytte av de andre aktørene som inngår i matnettverket. Uten unntak legger alle informantene mine fra Rørosmat vekt på at en av suksessfaktorene er at man unner hverandre suksess, og det er et sterkt fokus på gjensidighet og tillit innad i nettverket. Medlem nr. 9 forteller:

*«Det som er styrken er at vi unner hverandre suksess – vi støtter hverandre. Det er ikke konkurranse, vi tror at tre spekepølser i en disk selger bedre enn bare én type».*

Med denne holdningen fremstår det at konkurranseelementet er mindre dominant, noe som mest sannsynlig er med på å styrke den sosiale kapitalen innad i nettverket ved at man ikke er like opptatt av å holde informasjon skjult for hverandre, noe som ville vært tilfelle i en konkurransesituasjon. Dersom man senker barrierene for spredning av denne kunnskapen, vil den lettere kunne utveksles i samarbeid med andre aktører, og slik vil det kunne dannes ny kunnskap og innovasjon i næringen (Isaksen og Asheim, 2008). En informant forteller at flere av produsentene i Rørosmat har videreutviklet tradisjonelle produkter, kilden til innovasjon vil dermed være at man har lokal kunnskap om det tradisjonelle produktet som ble laget i regionen.

Medlem nr.1 forteller at Lofotlam har en viktig funksjon i forhold til kvalitetsheving på produktene, samtidig som styret er sentralt, i samarbeid med Rema, for å utvikle attraktive produkter som kunden er villig til å betale en merpris for. Tradisjonelt er lam en sesongvare. Gjennom forpliktelse og gjensidighet har medlemmer klart å gjøre lammene mindre sesongbetonte, noe som er en innovasjon innenfor markedet for lammeprodukter (jf. kapittel 2.5). I tillegg har de utviklet et unikt design som presenterer produktet på en ny og innovativ måte. Å gi tradisjonsprodukter en 'annen bruk' enn tidligere beregnes også som en innovasjon. Daglig leder legger vekt på at lammekjøtt blir solgt som et billigprodukt i sesongen, noe som har medført at produsentene får dårlig betalt, samtidig som det blir oppfattet som et billig produkt. I dag er Lofotlam en 'regional spesialitet' fra Lofoten, som i måltidssammenheng i større grad blir servert som et festmåltid, enn en hverdagsmiddag. Dette er omstillinger som har gitt økonomisk uttelling for produsentene som inngår i nettverket.

Enda det legges tydelig trykk på at medlemmene i Rørosmat ikke anser seg selv som konkurrenter i forhold til hverandre, trekker flere av informantene fram at en av suksessfaktorene er at de har skapt et mangfold, slik at de kan trigge og utfordre hverandre. I kraft av å være en paraplyorganisasjon, har Rørosmat mange ulike produsenter med ulike produkter, og et større mangfold enn Lofotlam. Dette skaper en intern positiv konkurranse, som gjør produsentene skjerpa, og det gis utrykk for at dette gjør bedriftene bedre i stand til å opprettholde konkurransekraften, samtidig som det bidrar til nyskaping og utviklingskraft i matnettverkene.

## **Sosial funksjon**

Den sosiale funksjonen ved nettverket fremstår som uvurderlig i Rørosmat. To av informantene forteller at det å møte andre likesinnede igjennom samarbeidet nesten kan anses som den viktigste funksjonen nettverket har. Grunnen til at disse personene verdsetter den sosiale funksjonen ved nettverket blir koblet til at arbeidet som bonde generelt sett ofte kan være litt ensomt. Videre blir det lagt vekt på at man møter andre med kompetanse og forståelse for det man driver med, noe som vist, er av betydning for å utvikle innovasjon. Møteplassene blir her beskrevet som både et «friområde» hvor man kan være med gode venner, men også som en plass der man kan diskutere produktene sine, nye muligheter eller meninger. Et annet eksempel som blir nevnt i denne sammenhengen er at nettverket har vært på en rekke studieturer, både i Norge og i utlandet, noe som fremstår like viktig for det faglige som det sosiale.

## **Økonomi**

En av målsettingene med de regionale matnettverkene er som presisert flere ganger i denne studien at medlemmene som inngår i samarbeidet får en øke inntjeningen på produsentene sine. Lofotlam-produktene får i dag en merpris på 10,75 kr per kilo lammekjøtt. I tillegg har avtalen med Rema 1000 ført til at de får forhåndsøst alt, noe som har gitt produsentene sikkerhet og lite svinn. Gjennom gode kundeavtaler og en effektiv distribusjon har Rørosmat økt omsetningen sin fra litt over 4 mill. kroner i 2009 til 30 mill. kroner i 2014. Dette representerer en sterk utviklingsvekst som omsetter gjennom selskapet. Disse selskapene representerer som tidligere vist i kapittel 1.2 en verdikjedeinnovasjon, ved at det er innovasjon som berører deler av verdikjeden, og på denne måten skaper selskapene verdiøkning for de representative aktørene.

Under presentasjonen av oppgavens formål (se kapittel 1.5) skriver jeg at i forhold til oppgavens problemstilling, tenker jeg på vellykket i form av at nettverkene har bidratt med økt fortjeneste til medlemmene. Videre må de ha hatt en nytteverdi for medlemmene. Gjennom blant annet diskusjonen som er gitt her kommer det tydelig fram at de to initiativene har ulike funksjon og tjenesteyting for medlemmene. Men begge nettverkene representerer en god omsetningsvekst, og en forbedring av medlemmenes økonomiske resultater. Videre har begge nettverkene hatt en positiv effekt for medlemmene ved at de har presset fram resultater i form av innovasjon og økt inntjening for medlemmene.

### 5.6.2 Utfordringer og forbedringer

Helt tilslutt vil jeg kort trekke fram noen konkrete utfordringer som informantene mine fremhever i forhold til de regionale nettverkene. Dette tar jeg med for å gi innspill til forbedringsområder.

Utfordringer knyttet til at paraplyorganisasjonen Rørosmat består av matbedrifter med stor variasjon i produksjon og størrelse blir trukket fram at samtlige. Spørsmålet produsentene stiller seg er hvordan Rørosmat skal klare å være en god organisasjon for både en ½ person firma, og for et firma med oppimot 30 ansatte. Videre uttrykker flere av medlemmene i Rørosmat bekymring tilknyttet verdiene som skal ligge i merket Røros – mat fra Rørostraktene. Dette fremheves i forhold til å klare og verne om den verdien som ligger i merket og totaliteten i Rørosmat. Det er mange ulike aktører, og det blir stadig flere, hvor skal man legge kvalitetsbegrepet?

Den sosiale funksjonen til Lofotlam blir trukket fram som et forbedringspotensial. Flere av produsentene gir uttrykk for at de ikke føler noe voldsomt samhold, men at det samholdet man har, har man kanskje på grunn av Lofotlam. En av produsentene gir uttrykk for at det kan være lurt å jobbe mer for å skape et sterkt fagmiljø og felleskap, slik at det kan bli mer attraktivt for nye bønder å komme inn. Å sette dette i system blir derfor trukket fram som verdifullt. Det kommer også fram at Vesterålslam har fått midler til å ansette en person på 100% i 1-2 år, som blant annet skal jobbe for å skape mer samhold blant lammeprodusentene. Det gis videre uttrykk for at dette også er ønskelig for Lofotlam, slik at man kan styrke fellesskapsfølelsen blant produsentene.



## 6. Avslutning og konklusjon: veien til suksess

I det foregående analysekapittelet har studiens resultat blitt presentert opp mot det teoretiske rammeverket. Med utgangspunkt i de to underproblemstillingene som ble stilt innledningsvis, har vi igjennom analysekapittelet sett at det er flere viktige forutsetning som hatt betydning for en vellykket og varig etablering. Videre har vi sett at ulike sentrale hendelser både i oppstartsfasen og i videre drift kan være med på å belyse hvorfor nettverkene har lyktes. I dette avsluttende kapittelet vil jeg samle trådene og presentere en oppsummerende konklusjon av analysen, med hensikt å gi svar på studiens hovedforskningsspørsmål: *Hvilke faktorer er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk?*

### 6.1 Så, hva har vært viktig for at nettverkene har lyktes?

Som følge av de utviklingslinjene som har blitt presentert i denne studien – landbruket sitt behov for økt verdiskapning gjennom differensiering, og forbrukernes krav om et større produksjonsmangfold av kvalitetsprodukter, har det oppstått en trang for innovasjon og nyskaping i jordbrukssektoren. De to casene som har vært studert i denne oppgaven, Lofotlam og Rørosmat, har vært spydspisser i etableringen av alternative, regionale matnettverk, og blir i dag oppfattet som innovative foregangseksempler i landbruket. Studien viser at det var ulike forhold som var utslagsgivende for at ideen bak casene oppsto. Felles er at de har sett at regionale samarbeid kan gi dem noen fortrinn i forhold til konkurransestyrke og kostnadseffektivitet, samtidig som verdien av å kunne ta ut en merpris på produktene i utgangspunktet er en felles motivasjonsfaktor.

Studien viser at prosessen med å utvikle et vellykket samarbeid mellom aktører både innen samme næring og på tvers av næringer har vært en lang og krevende prosess, og det er på ingen måte noe som er «skapt over natta». Det er videre snakk om flere sammenvevde faktorer som kan forklare årsaken til at samarbeidene i dag representerer levedyktige og fremtidsretta nettverk. Enda nettverkene som inngår i denne studien er ulike langs flere dimensjoner, er det allikevel noen samlede forhold som fremstår som helt sentralt for at nettverkene har lyktes. I denne studien kommer det tydelig fram at etableringen og utviklingen av de regionale samarbeidene må forstås ut i fra både endogene krefter og eksogene faktorer. Kort forklart betyr

dette at det både er indre og ytre forhold, og samspillet mellom disse som har vært styrende for selskapene sin suksess. Jeg vil her starte med å se på betydningen av de eksogene forholdene.

Denne studien viser at det eksterne hjelpeapparatet og finansieringen som ble gitt gjennom satsingsprosjektet VSP-mat har vært en viktig forutsetning for at selskapene har lyktes. Det legges vekt på at tilgang på finansiering er avgjørende for å kunne igangsette prosessen med å bygge opp en merkevare, samtidig som midler fra både Innovasjon Norge og aktører som fylkesmann og kommunene er viktig for å stimulere bøndene til å gå sammen, få tro på eget prosjekt og dermed tørre å satse egen økonomisk risiko. Videre viser funnene betydningen av å tilegne seg ny kompetanse fra eksterne aktører som deriblant virkemiddelapparatet, forskere, politikere, Matmerk, og andre aktører som kan bidra med kompetanse innenfor merkevarebygging for å klare både å utvikle og tilpasse seg de nye kravene i markedet. Samtidig har dette vært av stor betydning for den omstillingsprosessen som kreves for å gå fra å være en råvareleverandør til å levere et spesialprodukt.

En av suksesskriteriene til nettverkene er at de har klart å inngå avtaler med dagligvarekjedene, noe som har vært en viktig forutsetning for å kunne øke salget, og komme ut på det nasjonale markedet. Begge selskapene omsetter i dag om lag 70-80 prosent av salget sitt gjennom kjedene. Særlig for Lofotlam sin del har den forpliktende avtalen med Rema 1000 vært av stor betydning for den suksessen nettverket opplever i dag. Avtalen har ført til at medlemmene får en økt merpris, nye attraktive Lofotlam-produkter, og samtidig bidrar den forpliktende avtalen, der lammene er forhåndsolgt, til å gi produsentene økonomisk sikkerhet. I tillegg har Rema brukt mye midler på å markedsføre Lofotlam-produktene som en primavare, noe som har vært av stor betydning for å synliggjøre merkevaren i markedet. Ettersom Rørosmat i stor grad fungerer som en salgskanal for produsentene, har det vært helt avgjørende at de har klart å organisere en god distribusjonsløsning gjennom blant annet avtaler med TINE, Bring og lokale Galån Transport. Her ser man igjen at nettverkene er avhengig av relasjoner til eksogene aktører for å skape en god vekst og utvikling.

For å lykkes med den kollektive næringsutviklingsprosessen viser funnene at også de endogene forholdene har vært helt sentrale. Selve forutsetningen for de regionale matnettverkene er at de har historiske og territorielt forankrete ressurser som de bygger en merkevare på. Dette endogene perspektivet, kombinert med at produsentene har klart å utvikle kvalitetssterke produkter som differensierer seg i markedet, fremstår som avgjørende for deres

konkurransesevne. Studien viser at den lokale dimensjonen alene ikke er nok for å kunne ta ut en god merpris i markedet, produktene må også bygge på flere autentiske og unike kvaliteter. For å synliggjøre og kvalitetssikre matvarene ser det ut til at blant annet merkeordningene Beskytta betegnelse som blir tildelt av Matmerk er av betydning. Merkeordningens funksjon fremstår som spesielt betydningsfull for å få innpass hos kjedene, da dette fungerer som et troverdighetsmerke knyttet til det geografiske området. Videre står det sentralt hvordan den lokale maten blir presentert. Dette fremstår som betydningsfullt for å klare å signalisere kvaliteten ved produktet. I Lofotlam-caset fremstår det som en klar suksessfaktor at man har brukt store ressurser på å gjennomføre et profesjonelt design-løft som presenterer produktet på en ny og innovativ måte.

Teorien viser at ildsjeler er en kilde til drivkraft, et stabilt holdepunkt og kilden til suksess (jf. kapittel 2.2.4). Disse argumentene er sammenfallene med funnene i denne studien. Det kreves dedikerte initiativtakere for å kjøre fram og utvikle ideer, og de fremstår derfor som sentrale for igangsettingen av nettverkene. I denne studien er det spesielt én person i hvert av nettverkene som blir trukket fram som «primusmotor», og selve nøkkelen til nettverkens suksess. Det fremstår sentralt at nettverkene har én nytenkende visjonær i flokken som fungerer samlende, og samtidig tar på seg et dedikert ansvar for å gjennomføre nye aktiviteter som gir resultater for nettverket. De er dermed av betydning for å sikre kontinuitet i nettverket, samtidig som de har en viktig funksjon i forhold til å spre entusiasme og tro på prosjektet ut til medlemmene.

I teorien blir det understreket at disse ildsjelene ville fått til lite ved å brenne for noe alene. Det kommer også fram i denne studien at nettverkene har vært avhengig av å ha flere dedikerte produsenter for både å kunne realisere nettverkene og for deres videre drift. Horrigmo mfl. (2014) trekker fram at en av de viktigste forutsetningene for velfungerende samarbeide er at aktørene som inngår må ha et ønske om å samarbeide. For å lykkes i å få til en bærekraftig utvikling fremstår det derfor som avgjørende at ønsket og viljen til å samarbeide må komme fra produsentene selv. Funnene i denne studien viser at det er sentralt at nettverkene initieres «nedenifra» av medlemmene, for å sikre lokal forankring og eierskapsfølelse, noe også tidligere forskning på regionale matnettverk viser (Høberg og Ljunggren, 2012). Nettverkene kan ikke skapes utenifra, og for Lofotlam og Rørosmat har det vært viktig at sentrale personer som har drevet nettverkene framover, har hatt lokal kunnskap om næringen, regionens historie og de lokale forholdene som ligger til grunne for etableringen av nettverkene. Begge nettverkene har også et bredt sammensatt styre der medlemmene har et vidt spekter av relevant kompetanse.



Dette har også vært av stor betydning for å se ting utenfra og klare og utvikle ny kunnskap og ideer, noe som igjen har vært avgjørende for deres suksess.

Det kan se ut til at ett av suksesskriteriene til nettverkene er at de har klart å skape god samhandling gjennom et forpliktende samarbeid. Studien viser at det er en krevende prosess å få så mange bønder til å samhandle og dra i samme retning. Nødvendigheten av «rom for debatt» fremstår her som avgjørende for å skape lokal forankring av prosessen og gi medlemmene tilhørighet til beslutningene som tas. Ved at produsentene er delaktig i prosessene når målsetting og forpliktelser tas, er dette igjen med på å skape vilje og entusiasme blant nettverkene. Her blir også god informasjonsflyt ut til medlemmene trukket fram som en avgjørende faktor for at omstillingsprosessen fra å være en råvareleverandør til å levere en spesialprodukt med satte krav, skal være mulig å gjennomføre i felleskap. Som det kommer fram av datamaterialet er neste fase knyttet til å mobilisere de relevante aktører, og starte en kollektiv målsetningsprosess, slik at aktørene får eierskap både til målsetningene som blir satt, og til nettverket som helhet. Det pekes på at det er viktig å vise til resultater ved et tidlig tidspunkt, slik at man kan vise til at man har klart innfri de målene som er satt, noe som er av stor betydning for å skape forankring og engasjement rundt videre drivkraft, i samarbeidet. Funnene i studien viser at begge nettverkene var opptatte av å raskt vise til resultater, og dette var avgjørende for å rekruttere nye medlemmer som igjen har vært avgjørende for at de har lyktes.

Når det gjelder organisatorisk modell blir det lagt vekt på at man må finne en form som fanger opp medlemmenes behov. For Lofotlam og Rørosmat er samvirkemodellen den selskapsformen som er mest forenlig med det verdigrunnet som ligger i bunn i de to ulike selskapene. Ett av suksesskriteriene til nettverkene er at det er produsentene selv som eier selskapet, samtidig som selskapet har en demokratisk modell som bygger på likhetsprinsippet. I Røros-caset blir det lagt spesielt vekt på verdien som ligger i prinsippet, og at man unner hverandre suksess. På denne måten styrker de hverandre, noe som har vært av stor betydning for at aktørene har lyktes med samarbeidet.

Når det gjelder forretningsmodell for matnettverk, viser både funnene fra denne studien og tidligere forskning (Høberg og Ljunggren, 2012) at krav om medlemsavgift gir produsentene et sterkere og mer forpliktende eierskap. For å skape en bærekraftig økonomi er en av de mest sentrale suksessfaktorene til Rørosmat at de har hevet prosentandelen medlemsbedriftene må

betaler for provisjon av omsatt vare fra 8 prosent til 20 prosent. En god forretningsmodell i forhold til betaling på tjenester selskapet tilbyr har vært helt avgjørende for den veksten Rørosmat har opplevd siden 2012.

Det viser seg at betydningen av at både Rørosmat og Lofotlam har inkluderer stedsnavnet sitt direkte i sine merkevarer, har vært av stor betydning for verdien som ligger i merket. Ved at stedene er blant Norges mest kjente reiselivsdestinasjoner, og i utgangspunktet har mange positive assosiasjoner knyttet til seg, har dette vært med på å styrke merkevaren. Dette er en klar suksessfaktor, ved at merket fungerer som et kvalitetsmerke på maten som blir solgt under merkevaren. Videre tilfører den regionale merkevaren produktene en ekstraverdi som skaper grunnlag for differensiering, og det gjør at produsentene kan selge produktene sine for en høyere verdi også utenfor regionen.

Det er en styrke ved Rørosmat at de har en sterk entreprenørskapskultur på Røros. Dette har bidratt til en positiv holdning til det å skape sin egen arbeidsplass, samtidig som det har vært fokus på å skape verdier lokalt. Dette har igjen bidratt til at flere matprodusenter har valgt å starte opp, som igjen har en positiv påvirkningskraft for Rørosmat som en paraplyorganisasjon. Også de næringsmessige forholdene i regionene blir trukket fram som en forklarende faktorer for suksessen nettverkene har opplevd. Betydningen av et relevant kompetansemiljø som for eksempel Lofotlam har igjennom LofotenMat og Lofotprodukt har gitt en positiv synergieffekt for selskapets utvikling.

Et suksesskriterium som har vært spesielt viktig i Rørosmat, er knyttet til nettverkets sosiale funksjon. Det at produsentene gjennom selskapet får møte likesinnede er med å redusere bondeyrkets ensomme hverdag, men har likeledes en særlig viktig funksjon for å utvikle innovasjon ved at medlemmene utveksler kompetanse og kan diskutere produktene, dele meninger og sammen se nye muligheter.

Tilslutt viser funnene i denne studien at fordelene nettverkene har hatt ved å være pioner innenfor området, er en av de forholdene som kan være med på å forklare at Rørosmat og Lofotlam i dag har klart å utvikle vellykkede regionale matnettverk. Dette har både gitt nettverkene mye oppmerksomhet i media, de har blitt trukket fram som foregangseksempler i landbruket, samtidig som selskapene har fått et forsprang på de andre aktørene som har blitt etablert senere. Begge nettverkene har videre vunnet flere priser. Dette har igjen har gitt de

positiv medieoppmerksomhet, bidratt til å bygge merkevaren, og ikke minst gitt medlemmene økt stolthet av å være en del av merkevaren.

Faktorene jeg har gått igjennom til nå, har både enkeltvis og samlet sett hatt betydning for de regionale matnettverkens suksess.

## 6.2 Avsluttende kommentar

I denne studien har jeg søkt forståelse for hvilke faktorer som er viktige for å utvikle vellykkede regionale matnettverk. Å forstå virkeligheten bak hvorfor noen lykkes, mens andre må gi seg, er ikke bare komplekst og sammensatt, det kan også forstås på ulike måter. Som påpekt under *Oppgavens formål* (se kapittel 1.5) var ikke siktemålet med denne studien å komme opp med en fast konklusjon, men heller få innsikt i de ulike konseptene, og avdekke forskjellige suksessfaktorer som fremstår som avgjørende for å utvikle levedyktige og framtidsretta matnettverk.

De regionale samarbeidene utgjør det Kvam og Rønning (2012) omtaler som en verdikjedeinnovasjon der produsentene går aktivt inn for å ta en sentral rolle i verdikjeden for å oppnå en verdiøkning for de representative aktørene. Dette er innovasjon i landbruket, og som vist i innovasjonslitteraturen finnes det dermed ingen fasit på hvordan denne type prosjekter bør planlegges og gjennomføres i praksis (jf. kapittel 2.5). Vi ser allikevel at det er noen suksessfaktorer som fremstår som viktig ved etablering og utvikling av denne type nettverk. Før det første er det viktig at matnettverkene blir forankret hos aktøren, og at de har vilje og ønske til å drive næringsprosessen framover. Videre er lokalt eierskap, og det at produsentene har styrt skuta fra starten av, en viktig suksessfaktor for at nettverkene har lyktes.

Denne studien har vist at det nødvendigvis ikke handler om å lage en grundig forretningsplan, eller ha verdens beste markedsundersøkelse for at nettverkene skal lykkes, slik vi gjerne lærer på skolen. Det handler i stor grad om å klare å utvikle velfungerende regionale samarbeid, skape kvalitetssterke produkter og inngå avtaler som gir merpris til produsentene.

Forskningsbasert kunnskap krever kartlegging og analyse av ny empiriske data, vurdert opp mot tidligere undersøkelser og teori. Denne undersøkelsen er et bidrag til å gi mer kunnskap om og innsikt i de faktorer og sammenhenger som gjør at regionale matnettverk kan overleve

og lykkes. Jeg viser til at jeg innledningsvis sa at mitt faglige engasjement er rettet mot det å bidra til ny kunnskap om levedyktig næringsutvikling og alternative samarbeidsformer for små og mellomstore bønder. Mitt håp er at denne studiene kan være et lite bidrag i så måte.



## Referanseliste

- Almås, R. (2016). *Omstart. Forslag til ein ny landbrukspolitik*. Melhus: Snøfugl forlag.
- Almås, R., Bjørkhaug, H. og Vik, J. (2015). 'Matmakt - en introduksjon', i Bjørkhaug, H., Almås, R. og Vik, J. (red.) *Norsk matmakt i endring* (s. 9-22). Bergen: Fagbokforlaget.
- Alsos, G. A. (2010). 'Ildsjeler og samfunnsentreprenørskap', i Borch, O. J. og Førde, A. F. (red.) *Innovative bygdemiljø. Ildsjeler og nyskappingsarbeid*. (s. 27-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Amilien, V., Schjøll, S. og Vramo, L. M. (2008). *Forbrukernes forståelse av lokal mat*. Rapport 2008:1. Oslo: Statens institutt for forbrukerforskning.
- Andelslandbruk (u.d). Hva er andelslandbruk? Hentet 26.02.2016 fra: [http://www.andelslandbruk.origo.no/-/page/show/3554\\_hva-er-andelslandbruk](http://www.andelslandbruk.origo.no/-/page/show/3554_hva-er-andelslandbruk).
- Bathelt, H., Malmberg, A. og Maskell, P. (2004). 'Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation', *Progress in Human Geography*, 28: 31-56.
- Benjaminsen, K., Martinsen, H. og Berntsen, T. (2015). Årsmelding 2015 Lofotlam.
- Berg, N. G. og Dale, B. (2004). 'Sted - begreper og teorier', i Berg, N. G., Dale, B., Lysgård, H. K. og Løfgren, A. (red.) *Mennesker, steder og regionale endringer* (s. 39-60). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Bjørkhaug, H., Almås, R. og Vik, J. (2015). *Norsk matmakt i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bo i Lofoten (u.d). Om Bo i Lofoten. Hentet 04.04.2016 fra: <http://www.boilofoten.info/om-ungdomsprosjektet>.
- Bolkesjø, T. og Brun, C. (2006). 'Entreprenørskap i ulike regionale kontekster', i Spilling, O. S. (red.) *Entreprenørskap på norsk* (s. 112-146). Bergen: Fagbokforlaget.
- Borch, J. O. og Førde, A. (2010). 'Innovative bygdemiljøer', i Borch J. O. og Førde, A. (red.) *Innovative bygdemiljøer. Ildsjeler og nyskappingsarbeid* (s. 13-26). Bergen: Fagbokforlaget.

Bosona, T. G. og Gebresenbet, G. (2011). 'Cluster building and logistics network integration of local food supply chain', *Biosystems Engineering*, 108: 293-302.

Bråten, H. O., Lerfald, M. og Sæther, B. (2009). 'Innovasjon innen landbruksbasert næringsmiddelproduksjon i innlandet', i Johnstad, T. og Hauge, A. (red.) *Samhandling og innovasjon. Aktører, systemer og initiativ i innlandet* (s. 273-300). Vallset: Oplandske Bokforlag.

Budsjettnemnda for jordbruket (2015). Totalkalkylen for jordbruket. Jordbrukets totalregnskap 2013 og 2014 og budsjett 2015. Oslo: Budsjettnemnda for jordbruket.

Bugge, A. B. (2015). *Mat, måltid og moral - Hvordan spise rett og riktig*. Rapport 2015:3. Oslo: Statens institutt for forbrukerforskning.

Bukve, O., Onsager, K. og Selstad, T. (2004). 'Teorier om regional utvikling', i Onsager, K. og Selstad, T. (red.) *Regioner i utakt* (s. 33-56). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Bygdeforskning (2010). Veileder i lokal samfunnsutvikling. Hentet 12.02.2016 fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/KRD/LUK/Fagstoff/Veilederilokalsamfunnsutvikling.pdf>.

Christie, H. (2010). *Sammen om matglede. Røros-traktene er blitt en av landets viktigste matregioner - hvorfor?* Røros: Fjellheimen Forlag.

Crang, M. og Cook, I. (2007). *Doing ethnographies*. London: Sage Publications.

Daugstad, K., Kvam, G.-T. og Frisvoll, S. (2011). 'Merverdi i lokale kvaliteter? Erfaring fra regionalt utviklingsarbeid i Valdres', i Haugen, M. S. og Stræte, E. P. (red.) *Rurale brytninger* (s. 309-332). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Destinasjon Røros (2014). Årsrapport destinasjon Røros. Røros: Destinasjon Røros.

Dowling, R. (2010). 'Power, Subjectivity and Ethics in Qualitative Research', i Hay, I. (red.) *Research Methods in Human Geography* (s. 26-39). Oxford University Press.

Espelien, A., Grünfeld, L. A., Buillvåg, E., Ovesen, S., Nyvold, C. E., Iversen, L. M. og Holmen, R. B. (2012). *Lofoten, Vesterålen og Senja. Statusbeskrivelse og framtidutsikter for*

*lokalt og regionalt nærings- og samfunnsliv*. Menon-publikasjon 2012:33. Bodø: Menon Business Economics.

Fagerberg, J. (2005). 'Innovation: A Guide to the Literature', i Fagerberg, J. (red.) *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 1-26). New York: Oxford University press.

Feagan, R. (2007). 'The place of food: mapping out the "local" in local food systems', *Progress in human Geography*, 31:23-42.

Flyvberg, B. (1991). *Rationalitet og magt*. Roskilde: Akademisk Forlag.

Fløysand, A. og Jakobsen, S.-E. (2013). 'Innovasjoner og steders sosiale, kulturelle og materielle inventar', i Abelsen, B., Isaksen, A. og Jakobsen S.-E. (red.) *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (s. 199-221). Oslo: Cappelen Damm.

Follo, G. og Villa, M. (2010). 'Å bygge staden stein på stein', i Borch, O. og Førde, A. (red.) *Innovative bygdemiljøer. Ildsjeler og nyskappingsarbeid*. (s. 121-136). Bergen: Fagbokforlaget.

Forsman, S. og Paananen, J. (2004). *Value creation in local food supply chains: Market opportunities and challenges*. Hentet 02.02.2016 fra <http://www.ibrarian.net/navon/page.jsp?paperid=8515604>.

Gausdal, A. H. (2008). 'Hvordan Skape Innovative Nettverk?', *Magma*, 11: 53-63.

Goodman, D. (2003). 'The quality "turn" and alternative practices: reflections and agenda', *Journal of Rural Studies*, 19: 1-7.

Grabher, G. (1993). 'The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area', i Grabher, G. (red.) *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial network* (s. 255-377). London: Routledge.

Granovetter, M. (1973). 'The Strength of Weak ties', *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1381.

Gulbrandsen, M., Bye, G., Finne, H. og Njøs, R. (2013). 'Er samarbeid alltid bra for innovasjon?', *Tidsskrift for samfunnsplanlegging*, 45: 4-9.



Hansen, T. B., Meltevik, S., Brastad, B., Ervik, M. R. og Borthen, H. (2014). *Spira lyt få gro. Etterundersøkelse blant bedrifter som mottok støtte fra Innovasjon Norge i 2010*. Kristiansand: Oxford Research AS.

Harfield, D. (2010). Why can ants carry items much heavier than themselves? Hentet 10.03.2016 fra: <http://www.howitworksdaily.com/%EF%BB%BFwhy-can-ants-carry-items-much-heavier-than-themselves/>.

Hassink, R. og Klaerding, C. (2010). 'Evolutionary approaches to local and regional development policy', i Tomaney, J., Pike, A. og Rodriguez-Pose, A. (red.) *Handbook of Local and Regional Development* (s. 139-146). London: Routledge.

Haugen, Ø. (2004). *Forutsetninger for radikal innovasjon i etablert virksomhet*. Program for industriell økologi. Rapport 2004:4. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Haugum, M. (2012). 'Matkjeder', i Sæther, B og Haugum, M. (red.) *Lokal og regional mat. Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder*. (s. 21-46). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Haukeland, P. I. (2013). *Bred verdiskapning basert på natur og kultur*. Hentet 04.02.2016 fra: <https://www.telemarksforsking.no/publikasjoner/filer/2548.pdf>.

Hofstad, H. og Hanssen, G. S. (2015). *Samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå*. Rapport 2015:17. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

Holden, N. J. (2002). *Cross-cultural management. A knowledge Management Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.

Holm, E. og Villa, M. (2010). *Små samfunn tar sats. Sluttrapport fra følgeevalueringen av Regjerings Småsamfunnsatsing*. Rapport 2010:5. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.

Holmen, A. K. (2011). *Styring gjennom nettverk. Koordinering, ansvarliggjøring og institusjonalisering av styringsnettverk i norske byregioner*. Doktoravhandling, institutt for administrasjon og organisasjon, det samfunnsfaglige fakultet. Bergen: Universitetet i Bergen.

Holmen, A. K. og Hanssen, G. S. (2013). *Styring av og ledelse i kommunal nettverk/partnerskap. Hva kjennetegner "balansert" styring og ledelse utenfor linja?* Rapport 2013:215. Stavanger: International Research Institute of Stavanger.

Holmengen, H. og Akselsen, R. (2012). 'Maten betydning for totalopplevelsen', i Sæther, B. og Haugum, M. (red.) *Lokal og regional mat. Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder*. (s. 153-168). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Horrigo, A. M., Furrus, H., Kudsen, J.-P., Skrunes, K. og Ervik, M. R. (2014). *Kommunalt samarbeid på næringsfeltet. En litteraturstudie med praktiske råd*. Kristiansand: Oxford Research AS.

Høberg, E. N. og Ljunggren, E. (2012). *Matopplevelser på Helgeland - Et himmelsk sidesprang*. Rapport 2012:7. Tjøtta: Bioforsk.

Ibert, O. (2007). 'Towards a Geography of Knowledge Creation: The Ambivalences between "Knowledge as an Object" and "Knowing in Practice"', *Regional Studies*, 41: 103-114.

Innovasjon Norge (2016). Utviklingsprogrammet -landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskapning. Hentet 04.13.2016 fra: [http://www.innovasjon norge.no/PageFiles/466103/Februar%202016%20Revidert%20progrm notat.pdf](http://www.innovasjon norge.no/PageFiles/466103/Februar%202016%20Revidert%20progrm%20notat.pdf).

Isaksen, A. (2010). 'Innovasjonspolitik i et regionalt perspektiv', i Spilling, O. R. (red.) *Innovasjonspolitik* (s. 114-131). Bergen: Fagbokforlaget.

Isaksen, A. og Asheim, B. (2008). 'Den regionale dimensjonen ved innovasjoner', i Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B. (red.) *Innovasjoner i norske næringer. Et geografisk perspektiv* (s. 19-40). Bergen: Fagbokforlaget.

Iversen, N. M. og Hem, L. E. (2007). 'Stedsmerker som kilder til merverdi', i Hem, L. F., Iversen, N. M. og Rusten, G. (red.) *Vårinn med nye muligheter. Ressurs- og opplevelsesbasert verdiskapning på vestlandsbygdene* (s. 63-102). Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, S.-E. og Onsager, K. (2008). 'Innovasjonspolitik for regional næringsutvikling', i Isaksen, A., Karlsen, A. og Sæther, B. (red.) *Innovasjon i norske næringer* (s. 270-288). Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, H. C., Knudsen, J. P. og Normann, R. (2014). 'Action Research strategies at the "third place"', *International Journal of Action Research*, 10: 235-256.

Johnstad, T. (2009). 'Raufoss – lettvektsmaterialklynga', i Johnstad, T. og Hauge, A. (red.) *Samhandling og innovasjon. Aktører, systemer og initiativ i innlandet* (s. 211-240). Bergen: Oplandske Bokforlag.

Karlsen, G. A. (2010). 'Mobilisering og forankring av kollektive næringsutviklingsprosesser. Etablering av merkevaren Lofotlam', i Borch, J. O. og Førde, A. (red.) *Innovative bygdemiljø. Ildjeler og nyskappingsarbeid* (s. 69-82). Bergen: Fagbokforlaget.

Keersbergen, K. V. og Waarden, F. V. (2004). 'Governance as a bridge - between disciplines: Cross - disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy', *European Journal of Political Research*, 43: 143-171.

Kitchin, R. og Tate, N. J. (2000). *Conducting research in human geography. Theory, methodology and practice*. Essex: Pearson Education Limited.

Kobro, L. U. (2013). Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling. En forskningsamtale om erfaringer og utfordringer i Røros. Hentet 05.10.2015 fra: <https://www.telemarksforsking.no/publikasjoner/filer/2324.pdf>.

KSL. (u.d). KSL-standarder. Hentet 21.04.2016 fra: <http://www.matmerk.no/no/ksl/ksl-standarder/ksl-standarder-bokmaal>.

Kvam, G.-T. (2008). 'Inderøy og Valdres: Ulike veier til regional utvikling', i Almås, R., Haugen, M. S., Rye, J. F. og Villa, M. (red.) *Den nye bygda* (s. 321-344). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Kvam, G.-T. (2015) 'Konkurranse og samarbeid i verdikjeder for storfekjøtt', i Bjørkhaug, H., Almås, R. og Vik, J. (red.) *Norsk matmakt i endring* (s. 311-338). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvam, G.-T. og Bjørkhaug, H. (2015). HealthyGrowth. From niche to volume with integrity and trust, Røros Meat – Norway. Hentet 03.04.2016 fra: [http://projects.au.dk/fileadmin/projects/healthygrowth/Case\\_Study\\_reports/Norway\\_Roeros\\_Meat\\_Case\\_Report.pdf](http://projects.au.dk/fileadmin/projects/healthygrowth/Case_Study_reports/Norway_Roeros_Meat_Case_Report.pdf).

Kvam, G.-T., Hålien, E. og Olsen, P. I. (2003). *Utvikling av nisjematorientert næringsutvikling i distriktene – lokale organisasjonsbehov og – muligheter*. Rapport 2003:1. Oslo: Landbruksøkonomisk Forum.

Kvam, G.-T. og Magnus, T. (2012). *Vekststrategier for lokale matbedrifter*. Rapport 2012:9. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.

Kvam, G.-T. og Rønning, L. (2012). 'Etablering og utvikling av regionale matnettverk', i Haugum, M. og Sæther, B. (red.) *Lokal og regional mat* (s. 47-70). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Kvidal, T. og Roaldsen, I. (2012). 'Å spise en identitet: et terroir-perspektiv på mat og identitet i Nord-Norge', i Sæther, B. og Haugum, M. (red.) *Lokal og regional mat. Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder* (s. 137-152). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Ladstein, T. og Skoglund, T. (2008). 'Utviklingen i jordbruket 1950–2005. Norsk økonomi', *Artikler med utgangspunkt i nasjonalregnskapet*, 98: 41-46.

Ljunggren, E. og Jørstad, M. (2016). *Flere matnettverk i Nordland? Caset LofotenMat*. Rapport 2016:1001. Bodø: Nordlandsforskning.

LMD (Landbruks- og matdepartementet) (2010). *VSP mat etter 2010? Arbeidsgrupperapport*. Oslo: Landbruks- og matdepartementet.

Lofoten info (u.d.). Lofoten historie. Hentet 21.04.2016 fra: <http://www.lofoten.info/no/Historie>.

Lofotlam (2009). *Utviklingsplan 2009-2012*. Harstad: ProUt.

Lovdata (2007). Lov om samvirkeforetak (samvirkelova). Hentet 21.04.2016 fra: [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81/KAPITTEL\\_1#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1).

Lovdata (2016). Forskrift om beskyttelse av Skjørøst fra Røros-traktene som geografisk betegnelse. Hentet 25.04.2016 fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-01-19-39>.

Lønning, D. J. (2003a). 'Landbruket si framtid: Bygdenæring eller industri?', i Lønning D. J. (red.) *Den norske bygda og den store verden* (s. 15-44). Bø: Telemarksforskning.

Lønning, D. J. (2003b). 'Introduksjon: Det lokale som globale aktører', i Lønning D. J. (red.) *Den norske bygda og den store verden* (s. 11-14). Bø: Telemarksforskning.

Magasinet Lofoten (2016). Lofotr med gode besøkstall for 2015. Hentet 21.03.2016 fra: <http://www.lofoten.com/nb/magasinet/reiselivs-aktuelt/31-reiseliv/296-lofotr-med-gode-besokstall>.

Marsden, T., Banks, J. og Bristow, G. (2000). 'Food supply chain approaches: exploring their role in rural development', *Sociological Ruralis*, 40: 424-438.

Matmerk (2014). Eventyrlig lokalmatsalg. Norsk lokalmat selger så det suser. Hentet 26.03.2016 fra: <http://www.matmerk.no/matmerk/eventyrlig-lokalmatsalg>.

Matmerk (u.d.). Om Beskyttede Betegnelser. Hentet 27.04.2016 fra: <http://matmerk.no/no/beskyttedebetegnelser/om-beskyttede-betegnelser>.

Morgan, K., Marsden, T. og Murdoch, J. (2006). *Worlds of Food: Place, Power, and Provenance in the Food Chain*. Oxford: Oxford University Press.

Murdoch, J., Marsden, T. og Banks, J. (2000). 'Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of food sector', *Economic Geography*, 76: 107-125.

Nielsen (u.d.). About us. Hentet 27.04.2016 fra: <http://www.nielsen.com/nz/en/about-us.html>.

Nordmann, R. H. og Fosse, J. K. (2013). 'Nettverksstyring og klyngeprosjekter', i Abelsen, B., Isaksen, A. og Jakobsen, S.-E. (red.) *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (s. 301-322). Oslo: Cappelen Damm.

Norn, M. T., Wied, M., Fuglsang, T. og Goduscheit, R. C. (2011). State of the art in entrepreneurship research. A policy-oriented review with particular emphasis on the gender perspective and the Norwegian context. Hentet 01.20.2016 fra: <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%22NoteonNorwegianr>

esearchfebruary2011.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274507217680&ssbinary=true

Pike, A., Tomaney, J., Rodríguez-Pose, A. og Tomaney, J. (2006). *Local and regional development*. London: Routledge.

Rambøll (2009). *Identifisering av prosjekter med formål om å få tilflyttere til å trives og bli værende på et sted*. Sluttrapport. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.

Reindriftsnytt (2015). *Fra buskslakt til moderne pølsemakeri*. Alta: Landbruksdirektoratet.

Richards, C., Bjørkhaug, H., Lawrence, G. og Hickman, E. (2013). 'Retailer-driven agricultural restructuring – Australia, the UK and Norway in comparison', *Agriculture and Human Values*, 30: 235-245.

Rokkan, S. (1987). *Stat, nasjon, klasse: Essays i politisk sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rubach, S. (2010). *Company Learning in a Network: A Dual Organization- Development (OD) Process*. Doktoravhandling, institutt for industriell økonomi og teknologiledelse. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Røiseland, A. og Vabo, S. I. (2008). 'Governance på norsk: Samstyring som empirisk og analytisk fenomen.', *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 24: 86-107.

Røros (u.d.). Rørosmartnan. Hentet 28.03.2016 fra: <http://xn--rros-gra.org/rorosmartnan>.

Rørosmat (2012). Strategidokument 2012, vedtatt på medlemsmøte 22. november 2012.

Rørosmat SA (2015). Rørosmat. Om oss. Hentet 07.02.2016 fra: <http://rorosmat.no/om-oss/>.

Rørosmat (u.d.). Produkter. Hentet 28.03.2016 fra: <http://rorosmat.no/rorosmat/produkter/>.

Rørosmeieriet (u.d.). Om Rørosmeieriet. Hentet 03.12.2016 fra: <http://www.rorosmeieriet.no/om-rorosmeieriet/>.

Rørosregionen Næringshage as (2014). Statistikk 2014. Rørosregionen og Nord-Østerdal. Hentet 01.20.2016 fra: <http://www.tolga.kommune.no/file=16611>

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic history*. London: Transaction Books.

SNL (2009). Matmerk. Hentet 04.02.2016 fra: <https://snl.no/Matmerk>.

Spilling, O. R. (2006a). 'Entreprenørskap på Norsk', i Spilling, O. R. (red.) *Entreprenørskap på norsk* (s. 13-20). Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O. R. (2006b). 'Om entreprenørskap', i Spilling, O. R. (red.) *Entreprenørskap på norsk* (s. 21-47). Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O. R. (2006c). 'Strategi for entreprenørskap', i Spilling, O. R. (red.) *Entreprenørskap på norsk* (s. 239-260). Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O. R. (2006d). 'Entreprenørskap i et systemperspektiv', i Spilling, O. R. (red.) *Entreprenørskap på norsk* (s. 48-72). Bergen: Fagbokforlaget.

SSB (2013). Strukturen i jordbruket. Hentet 28.02.2016 fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=HusdyrAnne2&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=jord-skog-jakt-og-fiskeri&KortNavnWeb=stjord&StatVariant=&checked=true>.

SSB (2015). Folkemengde og befolkningsendring, 2. kvartal 2015. Hentet 04.11.2016 fra: <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkendrkv/kvartal/2015-08-20?fane=tabell&sort=nummer&tabell=236791>

St. meld. nr. 9. (2011-2012). *Velkommen til bords*. Det kongelige landbruks- og matdepartementet.

St. meld. nr. 19 (1999-2000). *Om norsk landbruk og matproduksjon*. Det kongelige landbruksdepartementet.

St. meld. nr. 31. (2014-2015). *Garden som ressurs – marknaden som mål*. Det kongelige landbruks- og matdepartementet.

Stamnes, E. (2012). 'Merkevarebygging under Lofotveggen', *Ukeavisen ledelse*, 02.12.2012.

Storstad, O. (2008). 'Det nasjonale i det globale. Nasjonale, lokale og rurale symboler i markedsføringen av mat', i Almås, R., Haugen, M. S., Rye, J. F. og Villa, M. (red.) *Den nye bygda* (s. 65-84). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Storstad, O. (2016). *Om å vite hvor maten kommer fra. En studie av fenomenet andelslandbruk*. Under publisering.

Stræte, E. P. (2015). 'Når det rurale blir populært: Om matindustriens og dagligvarehandelens jakt på matkvaliteter som utgjør en forskjell', i Almås, R., Bjørkhaug, H. og Vik, J. (red.) *Norsk matmakt i endring* (s. 243-286). Bergen: Fagbokforlaget.

Sundqvist, N. (2015a). Jippi – lokalmatsalget fosser fram! Hentet 23.02.2016 fra: <http://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/jippi--lokalmatsalget-fosser-fram>.

Sundqvist, N. (2015). Nei til kortreist mat. Hentet 23.02.2016 fra: <http://www.landbruk.no/Nyheter/Blogg/Nina-Sundqvist/Nei-til-kortreist-mat%20Sundqvist>.

Sæther, B. og Haugum, M. (2012). 'Bakgrunn for fremvekst av alternative matverdikjeder', i Sæther, B. og Haugum, M. (red.) *Lokal og regional mat. Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder* (s. 9-20). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thorsnæs, G. (u.d.). Lofoten. Hentet 21.03.2016 fra: <https://snl.no/Lofoten>.

Tjora, A. (2010). *Fra nysgjerrighet til innsikt. Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Trondheim: Sosiologisk Forlag.

Tranøy, B. S. (2015). 'Makt i matkjeden', i Almås, R., Bjørkhaug, B. og Vik, J. (red.) *Norsk matmakt i endring* (s. 23-50). Bergen: Fagbokforlaget.

Treagear, A. (2011). 'Progressing knowledge in alternative and local food network. Critical reflections and a research agenda', *Journal of Rural Studies*, 27: 419-430.

Treagear, A., Arfini, F., Belletti, G. og Marescotti, A. (2007). 'Regional foods and rural development: The role of product qualification', *Journal of Rural Studies*, 23: 12-22.



Tödting, F. (2011). 'Endogenous approaches to local and regional development policy', i Pike, A., Rodríguez-Pose, A. og Tomaney, J. (red.) *Handbook of Local and Regional Development* (s. 333-342). London: Routledge.

UNESCO (u.d.). Verdensarvlisten. Hentet 23.11.2015 fra: <http://unesco.no/kultur/verdensarven/verdensarvlisten/>.

Vareide, K. og Nygaard, M. O. (2014). *Regionalt samspill og vekst. I lys av Attraktivitetsmodellen*. Notat 2014:27. Bø: Telemarksforskning.

Varsom (u.d.). Lofoten. Hentet 04.05.2016 fra: <http://www.varsom.no/en/Snow-avalanche/Lofoten/>.

Visitnorway (2016). Lofoten. Vilt, vakkert og hvite strender. Hentet 03.03.2016 fra: <http://www.visitnorway.no/reisemal/nord-norge/lofoten/>.

VRI Trøndelag (u.d.). Om VRI Trøndelag. Hentet 04.04.2016 fra: <http://vritrondelag.no/om-vri-trondelag/>.

White, P. (2010). 'Making Use of Secondary Data', i Clifford, N., French, S. og Valentine, G. (red.) *Key Methods in Geography* (s.61-76). London: Saga.

Witsø, F. (2016). Lokalmatmekkaet Røros. Hentet 24.04.2016 fra: <http://matmerk.no/no/spesialitet/aktuelt/lokalmatmekkaet-roeros>.

Wikipedia (2016). Lofoten. Hentet 18.01.2016 fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Lofoten>.

Woldsnes, M. (2014). Rørosmat SA ble Årets samvirkeforetak. Hentet 14.10.2016 fra: <http://www.samvirke.org/Nyheter/tabid/541/ID/1082/Rrosmat-SA-ble-Arets-samvirkeforetak.aspx>.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

# Vedlegg 1: Utgangspunkt for intervjuguider Lofotlam og Rørosmat

Emne: Produksjonsnettverk innenfor lokalmat – suksessfaktorer for å lykkes

Intervjutemaer:

- **Generell informasjon om informanten**
  - Informasjon om personens tilknytning til nettverket
  
- **Historien bak produktsammenslåingen:** Ide, pådrivere og realisering
  
- **Utvikling og endring av produksjonsnettverkene**
  - Utviklingen i nettverket (størrelse, produkter, aktører, marked)?
  - Er det noen uforutsette eksterne og interne forhold som har påvirket bedriftens utvikling (positivt/negativt)?
  - Endringer i måten nettverket er organisert på? I tilfelle: hvorfor?
  
- **Organisering av nettverkene**
  - Stykker og svakheter med dagens organisasjonsform
  - Førende for organisasjonsformen: Bevisste valg, økonomi, enkeltpersoner?
  - Ser dere behov for å omstille dere i framtiden? I tilfelle: hvorfor?
  
- **Involverte aktører**
  - Viktige aktører/ enkeltpersoner, i ulike perioder. Hvorfor?
  - Forholdet mellom produsenter og ledelsen
  - Virkemiddelapparatet: betydning og forhold
  - Er det aktører som har motarbeidet dere underveis, eventuelt, hvordan har dere taklet det?
  
- **Geografisk betydning**
  - Betydningen av den geografiske plasseringen til merkevaren
  - Miljø og kultur på stedet – hvilke betydning har det hatt?
  - Definisjon/avgrensning av regionen

- **Regional utvikling**
  - Har nettverket gjort en forskjell for regionen?
  - En strategi for å imøtekomme motstrømmen?
  
- **Markedsføring/merkevarebygging**
  
- **Økonomisk utvikling**
  
- **Utfordringer**
  - Hva anser du som den største utfordringen med å starte opp og drive et regionalt produksjonsnettverk innenfor lokalmat?
  - Hva tror du vil være den største utfordringen for dere i fremtiden?
  
- **Veien videre? Om merkevare, kvalitet og markedet**
  - Vekststrategier?
  - Hvordan arbeider dere for:
    - Økt kompetanseheving og kvalitetssikring
    - Nyskaping og kvalitetsheving av produkter
  - Behov for å inkludere flere profesjonelle partnere?
  - Satse på nye segmenter/utvide markedet?
  
- **Avslutning:**
  - Ut ifra det vi har snakket om - hva mener du har vært de kritiske suksessfaktorene til at merkevaren Lofotlam/Rørosmat har lyktes?
  - Med tanke på den kunnskapen du sitter med nå, er det noe du tenker at burde blitt gjort annerledes fra startset?
  - Hvilke råd har du til andre som har en idé om å etablere et lokalt matnettverk?
  
- **Åpen for kommentarer**