

Vestlandsforskning - notat nr. 5/2013

# Samarbeid i gardsforedla frukt og bær

Utvikling av ein metode for å styrke kunnskapsgrunnlaget for strategiske val i bedriftene

Av

Eivind Brendehaug, Torbjørn Haukås og Anna Milford



## Vestlandsforskning - notat

<b>Tittel</b> Gardsforedling av frukt og bær. Utvikling av eit forskingsprosjekt for å styrke kunnskapsgrunnlaget r strategiske val i bedriftene.	<b>Notatnummer</b> 5/2013 <b>Dato</b> 1. desember <b>Gradering</b> Open
<b>Prosjekttittel</b> Kunnskapsgrunnlag for strategiske val i spesialisert frukt- og bærproduksjon i nye marknader (Fruktstrategi)	<b>Tal sider</b> 40 <b>Prosjektnr</b> 6295
<b>Forskar(ar)</b> Eivind Brendehaug (Vestlandsforskning) og Torbjørn Haukås og Anna Milford (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning)	<b>Prosjektansvarleg</b> Eivind Brendehaug
<b>Oppdragsgivar</b> Forskningsmidlane over Jordbruksavtalen	<b>Emneord</b> Lokal mat, frukt, bær, foredling, reiseliv, bedriftsstrategi
<b>Samandrag</b> Det overordna målet med dette utgreiingsprosjektet er å utvikle ein metode for å skape eit betre kunnskapsgrunnlag i val av produksjons- og marknadsstrategi innan gardsforedla av frukt og bær. Studien består av tre delar: ein litteraturstudie, utvikling og testing av eit undersøkingsopplegg og formidling av resultat og skisse til eit større forskingsprosjekt. Studien har testa ut ein kombinasjon av rekneskapsanalyse og semi-strukturerte intervju. Erfaringane våre tilseier at det er eit potensiale i å bruke begge datakjeldene. Prosjektet er finansiert av forskningsmidlane over Jordbruksavtalen.	
<b>ISSN:</b> 0804-8835	<b>Pris:</b> 100 kroner

## Forord

Vestlandsforskning har i samarbeid med Norsk Institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) gjennomført eit utgreiingsprosjekt med midlar frå Jordbruksavtalen. Hensikten med prosjektet har vore å utvikle ein metode for ein større studie som skal analysere samarbeid sin effekt på økonomi, marknadsposisjon og kompetanse innan gardsmat.

Vi takkar styret for forskingsmidlane over Jordbruksavtalen for midlane, og ser fram til vidareføring av arbeidet.

Sogndal, 24. februar 2014.

Eivind Brendehaug  
prosjektleder

## Innhold

<b>SAMANDRAG .....</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>7</b>
<b>1 INNLEIING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN.....	8
1.2 MÅL .....	9
1.3 AVGRENSING OG METODE .....	9
<b>2 KUNNSKAPSSTATUS .....</b>	<b>11</b>
2.1 SAMARBEID .....	11
2.2 KUNNSKAP .....	12
2.3 ØKONOMISKE EFFEKTER .....	13
2.4 MARKNADSPOSISJON.....	14
2.5 OPPSUMMERING .....	15
<b>3 UNDERSØKINGSOPPLEGGET .....</b>	<b>18</b>
3.1 REKNESKAPSANALYSE .....	18
3.2 INTERVJU.....	20
3.3 DRØFTING .....	22
3.4 KONKLUSJON.....	25
<b>4 DRØFTING AV SKISSE TIL EIT HOVUDPROSJEKT .....</b>	<b>26</b>
VEDLEGG: INTERVJUGUIDE.....	29

## Samandrag

Dette utgreiingsprosjektet tek utgangspunkt i Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012) om landbruks- og matpolitikken der regjeringa gir uttrykk for at produksjon av mat med lokal identitet framleis vil vere det viktigaste satsingsområdet for nyskaping og næringsutvikling innan matproduksjonen. Det overordna målet med prosjektet er å utvikle ein metode for å skape eit betre kunnskapsgrunnlag for val av produksjons- og marknadsstrategi innan gardsforedla av frukt og bær med utgangspunkt i problemstillinga: kva effektar på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse har ulike samarbeids- og utviklingsstrategiar hos gardsmatbedrifter? Kunnskap om dette skal bidra til meir framtidretta investeringar og driftsmessige tilpassingar både enkeltvis og gjennom samarbeid om utvalde funksjonar. Studien består av tre delar: ein litteraturstudie, utvikling og testing av eit undersøkingsopplegg og formidling av resultat og skisse til eit større forskingsprosjekt.

Studien er avgrensa til foredla produkt av frukt og bær selt til forbrukar med ein lokal identitet uttrykt anten på emballasje, gjennom direkte kommunikasjon eller lokalt sal. For det andre er studien avgrensa til produkt marknadsført i nye kanalar, slik som gjennom reiselivsbedrifter mot turistar og andre tilreisande.

Litteraturen på området viser at utvikling av lokal og regional mat og drikke har to komplementære strategiar, ein verdikjede strategi og ein territoriell strategi. Den første strategien fokuserer på utvikling av produksjon, prosess og marknadsføring. Den andre strategien har eit vidare fokus med utvikling av ein regional identitet og tverrsektorielle organisasjonar der ein rekkje ulike produsentar og aktørar inngår. Det er ein samanheng mellom strategiane ved at ein verdikjedestrategi kan ha positive effektar for eit større område. Graden av suksess i begge strategiane vil variere med gruppa eller samfunna si evne til å mobilisere for kollektiv handling.

Generelt er det lite samarbeid mellom gardsmatbedrifter både nasjonalt og internasjonalt. Undersøkingar tyder på at samarbeid førekom hyppigast for dei som marknadsfører seg mot reiselivet og turistar. Behovet for samarbeid, særleg innan marknadsføring, aukar når bedrifta har mål om å vekse. Eit samarbeid om marknadsføring kan bidra til å utvide marknaden og auke salet. Dette er likevel ikkje utan utfordringar dersom ein skal selje produkta under ein felles merkevare. Gruppa av bedrifter må vere stor nok, og profilen brei nok, for å klare å finansiere arbeidet samstundes som profilen må vere smal nok for å skape eit tydleg bodskap til kundane.

Overgang til tradisjonelle omsetningskanalar gir også andre dilemma i form av krav til leveringstryggleik, store volum, press på pris, og mindre kommunikasjon med forbrukar. Ein viktig konklusjon i litteraturen er difor at val av marknadsstrategi har ein strukturerande effekt på bedrifta som heilskap. Det legg viktige premiss for produksjonsstrukturen. Dette skjer også dersom endringane går motsett veg, frå tradisjonell omsetning til direktesal. Val av marknadsstrategi har difor ein strukturerande effekt.

Hovudmålet med prosjektet var å teste ein metode for finne svar på om det er skilnad på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse mellom produsentar som har valt ulik strategi med tanke på samarbeid. Undersøkingsopplegget har vore basert på ein kombinasjon av rekneskapsanalyse og semi-strukturerte intervju. Erfaringane våre tilseier at det er eit potensiale i å bruke begge datakjeldene (både rekneskaps-analyse og intervju), men at dette må strukturerast godt for å gi resultat. Elles viser prosjektet at intervju i eit hovudprosjekt bør grupperer bedriftene etter

kva utviklingsfase bedriftene er i. Intervjua bør strukturerast etter ein verdikjedelogikk; råvareproduksjon, foredling, distribusjon/sal og promotering med spørsmål om samarbeid for kvar del.

For å svare på spørsmålet om økonomisk resultat trong vi data for arbeidsforbruk, både eige og leigd. Det er få opplysningar om dette i rekneskapen. Det er minst to måtar å få fram slike data på. Anten kan ein få bedriftene til å føre timar i løpet av året på dei aktuelle delane av drifta. Dersom dette er vanskeleg, kan ein i staden gjennom samtale rekapitulere arbeidsforbruket ved å gå detaljert igjennom drifta i ettertid. Metodane kan også kombinerast.

Ved testing av metoden i seks gardsmatbedrifter i Hordaland og Sogn og Fjordane fant vi at samarbeid både kan redusere kostnader og auke innteninga. Samarbeid innan skulering, foredling, innkjøp eller marknadsføring kan gi lågare kostnader for den einskilde. Det er stordriftsfordelar på ei rekkje område. Vidare kan bedriftene oppnå større merksemd og attraktivitet gjennom felles marknadsføring. Bedriftene kan då tilby eit større utval av produkt, og dei kan tilby produkta med større kontinuitet, gi kundane betre tilgang på produkta og utvide marknadsområdet og kundegrunnet. Slike endringar kan auke inntektene gjennom auka sal eller betre pris.

Dette viser ein positiv samanheng mellom samarbeid og økonomisk resultat og marknadsposisjon. Det er likevel vanskeleg å seie at det er graden av samarbeid som forklarar skilnaden på resultat for desse variablane mellom bedriftene. Ei rad faktorar påverkar det økonomiske resultatet, og om bedrifter har ulike grader av samarbeid, kan det vere andre faktorar som har meir å seie for skilnader i økonomisk resultat, så som gründeren sine ferdigheiter og kompetanse, gardens og bygdas ressursar og kultur og nærleiken til og interessa til marknaden.

## Summary

According to the agriculture and food policy white paper, Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012), promoting food production with a strong local identity is a key strategy for innovation and business development in the sector. In response, this project sets out to develop a method to study how to increase knowledge of development strategies in fruit and berries production and marketing. The study consists of three parts: a literature review, the development and testing of research methods, and an outline for future research. The study is limited to those fruit and berries sold with a local identity expressed on the packaging, through direct communication with the customers, or direct consumer marketing canals such as farmer's markets and "door to door" deliveries.

The literature review detected two complementary development strategies. The first, a value channel strategy, focuses on how enterprises develop their production, processing and marketing. The second strategy takes a broader approach focused on the development of a regional identity through cooperation between cross-sectoral organisations, enterprises and products. The literature on farm processed food, identifies difficulties when transferring from direct consumer marketing to whole sale and retail marketing. Wholesale and retail sellers claim stable deliveries, reduction in price, and large volumes, however, this is not without its challenges. The important conclusion is that the choice of marketing strategy has a structuring effect on production whether the enterprise chosen is direct consumer marketing or wholesale and retail marketing.

The research design is based on a combination of two complementary methods, account analysis and semi-structured interviews. The interviews provided an insight into the economic decisions and results. The results show a potential to use both data technics, but this approach requires strong coordination. In addition the businesses need to be grouped under one of the following categories: 1) new enterprises, 2) some years' experience and 3) those that have been in business for several years. The interviews also have to be structured according to a value channel design: the production of raw material and processing and marketing, with questions about cooperation at each level.

During the method testing substantial findings were drawn from the six business studied. Significantly it revealed that cooperation in education, processing, purchasing and marketing can reduce costs and increase income. Large scale benefits were revealed at several levels. In addition, enterprises could improve product promotion and added value through common marketing instruments. Marketing cooperation could increase the diversity of products offered to consumers, improve products offered in continuum, and enlarge marketing space and consumer target groups. These changes could increase income through increased sales and potentially higher prices.

The project, therefore, found a positive correlation between cooperation, economic benefit and market position. However, it is difficult to explain differences in economic results between the enterprises through differences in cooperation strategies. A number of factors influence economic results, such as the skills and experiences of the manager, the nature of production, and the distances to the market. Such factors could influence the economic result to a large degree, and it is not easy to separate these influences within a cooperative strategy. The task, therefore, is to study how cooperation is adapted in combination with other business and context factors.

# 1 Innleiing

Vi omtaler her kort bakgrunnen for prosjektet, mål og metode.

## 1.1 Bakgrunn

I Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012) viser regjeringa til at produksjon av mat med lokal identitet framleis vil vere det viktigaste satsingsområdet for nyskaping og næringsutvikling innan matproduksjonen. Satsinga er grunnlagt med auka verdiskaping, større høve til val og matmangfald for forbrukarane, styrking av attraksjonskraft i reiselivet og behovet for å utvikle robuste og innovative store og små verksemdar.

Verdiskapingsprogrammet for mat har vore styresmaktane sitt viktigaste verkemiddel for å utvikle produksjon og marknadsføring av lokal mat. Evaluering av programmet viser at ei rekkje nye produkt, bedrifter og arbeidsplassar er utvikla. Det er også vist at eit stort fleirtal av bedriftene har styrka lønsemda. Satsinga til styresmaktene er no vidareført av Lokalmatprogrammet som i større grad satsar på "vekstbedrifter og bedrifter i nettverk og forpliktande produsentsamanslutningar, kompetansetilbod til lokalmatprodusentar og omdømmebygging for norsk matkultur, norske matspesialitetar og reiseliv (Landbruksdepartementet, 2011, p. 134)<sup>1</sup>.

I tråd med regionale næringsstrategiar satsar programmet på utvikling av både regionale nettverk og klynger med formål å styrke nyetablering, produktutvikling, kompetanseutvikling og konkurransevne. Såkalla «miniklynger» er også fokusert på i stortingsmeldinga, i form av produsentsamarbeid i nettverk for å hegne om regionale konkurransefortrinn, utvikling av produkt med lokal identitet og kompetanseutveksling mellom bedriftene.

Forskinga har her ei oppgåve med å få fram kunnskap "om hvordan man etablerer vellykkede produsentnettverk og hvordan slike nettverk kan overleve og utvikles over tid" (Landbruksdepartementet, 2011, p. 135-136). Tidlegare studiar viser at det er eit unytta potensiale for frukt og bær marknadsført med ein lokal identitet, både mot turistmarknaden og den nasjonale marknaden (Brendehaug, Flatabø, & Simonsen, 2012). Både evalueringa til Vestlandsforskning av programmet Frukt og bær rundt neste sving, Arenaprojektet innan frukt og bær og satsinga Grip Sjansen leia av Njøs Næringsutvikling viser at hagebrukarane har trong for meir kunnskap for å gjere strategiske val i produksjon og marknadsføring.

Tidlegare forskning viser generelt at samarbeid mellom bedrifter innan loka/regional mat er lite utvikla, men at behovet for samarbeid aukar når bedriftene har mål om å vokse (Kvam & Magnus, 2012). Grovt sett kan vi skilje mellom individuelle strategiar og samarbeidsstrategiar. Mange har individuell produksjon marknadsført saman med andre, for eksempel mot reiselivsbedrifter, bondens marknad eller andre lokale arrangement. Andre bedrifter har felles foredlingsanlegg eller kjøper leigeproduksjon. Også mellom desse finst det samarbeidsstrategiar eller individuelle strategiar i

---

<sup>1</sup> Landbruksdepartementet. (2011). *Meld. St. 9 (2011-2012) Landbruks- og matpolitikken. Velkommen til bords*. <http://www.regjeringen.no/nn/dep/lmd/dokument/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/2011-2012/meld-st-9-20112012.html?id=664980>:



marknadsføringa. Kombinasjonar av dette førekjem også. Desse tilpassingane og strategiane innan frukt- og bær er det ikkje forska på i Noreg.

Dette utgreiingsprosjektet skal utvikle eit undersøkingsopplegg for å generere ny kunnskap om korleis strategiske val om samarbeid i foredling og marknadsføring av lokale/regionale produkt av frukt og bær verkar tilbake på bedriftene. Med lokale/regionale produkt forstår vi produkt som skil seg frå industriell masseproduksjon av råvara og der produksjonsprosessen har handverkspreg og er basert på erfaringsbasert kunnskap, samt at produkta vert marknadsført med ein lokal identitet. Denne definisjonen fell i stor grad saman med korleis anna forskning definerer lokal/regional mat (Kvam & Magnus, 2012).

## 1.2 Mål

Det overordna målet med prosjektet er å utvikle eit betre kunnskapsgrunnlag i val av produksjons- og marknadsstrategi for frukt og bær med lokal identitet hos eksisterande gardsmatbedrifter, nyetablerarar og dei som vurderer å gå inn i næringa (rekruttane). Dette skal bidra til meir framtidretta investeringar og driftsmessige tilpassingar både enkeltvis og gjennom samarbeid om utvalde funksjonar.

Utgreiingsprosjektet har tre operative mål:

- 1) Beskrive den internasjonale kunnskapsstatusen gjennom ein litteraturstudie
- 2) Utvikle og teste eit undersøkingsopplegg som kan danne basis for ein større studie
- 3) Formidle resultat og beskrive eit større forskingsprosjekt

Dette utviklingsarbeidet har som oppgåve å utvikle ein metode for å kunne svare på spørsmålet: Kva effektar på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse har ulike samarbeids- og utviklingsstrategiar hos gardsmatbedrifter ved marknadsføring i nye kanalar?

## 1.3 Avgrensing og metode

Denne studien har eit bedrift- og verdikjedeperspektiv der vi er ute etter å måle effektar for den einskilde bedrift. Vi ser ikkje på dei regionale verknadene av utvikling av lokal/regional mat. Vidare har studien tre avgrensingar. For det første er studieeininga frukt og bær selt til forbrukar med ein lokal identitet uttrykt anten på emballasje, gjennom direkte kommunikasjon eller lokalt sal. For det andre har vi avgrensa oss til å sjå på foredla produkt av frukt og bær. For det tredje har vi først og fremst studert slike produkt marknadsført i nye kanalar, slik som gjennom reiselivsbedrifter mot turistar, på ulike arrangement (festivalar, bondens marknad etc.), gardsbutikker og andre spesialutsal m.fl.

Utgreiingsprosjektet består av tre delar som byggjer på kvarandre: ein internasjonal litteraturstudie, ei pilotundersøking og formidling til brukarane. For å få fram relevant litteratur, vil vi gjennomføre søk i mellom anna følgjande databasar:

- ISI Web of Science

- Scholar.google.com
- Ingentaconnect.com
- [actahort.org/](http://actahort.org/)

Det er også gjort søk i enkelte tidsskrift som Tourism Economic og ISHS Acta Horticulturae.

På basis av resultat av litteraturstudien har vi gjennomført ein pilotstudie av eit mindre utval av bedrifter for å utvikle eit undersøkingsopplegg for ein seinare større undersøking (forskningsprosjekt). Formålet er å få erfaring med korleis ein slik studie bør leggest opp for å få fram relevante og robuste resultat. I utvalet av bedrifter har vi prøvd å fange opp ulike strategiar i produksjon og marknadsføring; både individuelle og fellesstrategiar.

Intervjua er gjennomførte etter analyse av rekneskapen for å kunne stille spørsmål av relevans for analyse av det økonomiske resultatet. I arbeidet har vi utvikla ein intervjuguide (sjå vedlegg) for eit semistrukturert intervju. Før oppstart av intervjuet har vi orientert om føremål og problemstilling og at informasjonen vert handsama konfidensielt.

Sjølve intervjusituasjonen har vore gjennomført ulikt avhengig av informantane sitt initiativ til å drive fram samtalen og assosiere ut frå tema som er tatt opp. Intervjua er supplert med einskildspørsmål per e-post og telefon i etterkant for å sikre at alle spørsmål er svart på. Tabellen viser kva type bedrifter som inngår i denne forstudien. Bedriftene som har delteke :

- Er frå Hardanger, Sogn og Nordfjord
- Er i normal driftsfase, oppstartsfasen eller i generasjonsskifte/sal
- Har både få (1-5) og mange (over 100) produkt

Analysen av bedriftene er ei resultatanalyse av rekneskap supplert med intervju av driftsansvarleg. Vi gir eksempel på kva meirverdi som vert skapt gjennom småskala fordeling, servering og sal i nye marknader ved å samanlikne med konvensjonell produksjon. Det siste kan både ha ein motiverande effekt i produksjonsmiljøet, men også gi kunnskap tilbake til bedriftene for kor i verdikjeda utfordringane ligg og aktuelle tiltak for betring av resultatet.

## 2 Kunnskapsstatus

Problemstillinga for prosjektet er: Kva effektar på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse har ulike samarbeids- og utviklingsstrategiar hos gardsmatbedriftene ved marknadsføring i nye kanalar?

Problemstillinga bygger på eit perspektiv om at felles handling kan skape synergjar ved at felles innsats produserer ein effekt som er større enn det bedriftene klarar å oppnå kvar for seg (Beckie, Kennedy, & Wittman, 2012).

Forskinga på lokal og regional mat og drikke har identifisert to komplementære strategiar i utviklingsarbeidet (Tregear, Arfini, Belletti, & Marescotti, 2007). For det første ein verdikjede strategi der fokus er utvikling av produksjon, prosess og marknadsføring. Suksesskriteriet i denne strategien er styrka lønsemd gjennom forbetra marknadsføring. Det er denne strategien som er fokusert i denne undersøkinga. Den andre strategien kan kallast ein utvida territoriell (el regional) strategi der fokus er meir på utvikling av ein regional identitet og tverrsektorielle organisasjonar der ein rekkje ulike produsentar og aktørar inngår. Suksesskriteriet her er vidare med utvikling av regional merkevare, eit «territorisk repertoire» av, materielle og immaterielle ressursar som fungerer som kollektive gode som alle i området kan ta i bruk (Forsman & Paananen, 2004).

Graden av suksess i begge strategiane vil variere med gruppa eller samfunna si evne til å mobilisere for kollektiv handling. Fleire faktorar påverkar mobiliseringa (Edwards & McGarthy, 2004; Stokke, 1999) : 1) dei strukturelle (eksternt forma) forholda som aktørar er påverka av, 2) kva ressursar eller handlingsevne folk har og 3) dei kulturelle forholda mellom folk. Mobiliseringsgrunnlaget vert med andre ord skapt av folk sine ressursar (i vid forstand) og kulturelle kapasitetane til deltakarane avgrensa av strukturelle forhold. Ressursar dreiar seg mellom anna om infrastruktur, sosiale nettverk og organisasjon. Tilgang til eller etablering av organisatoriske strukturar er rekna som ein nøkkelfaktor for å kunne utvikle dei andre mobiliseringsfaktorane (Edwards & McGarthy, 2004). Evne og kapasitet til å manøvrere i det politiske landskapet for å oppnå sine mål er ein avgjerande mobiliseringsfaktor. Denne evna vert påverka av om det politiske systemet har ein struktur for medverknad. Mobiliseringslitteraturen kan hjelpe oss til å forstå nokre grunnleggande vilkår som kan vere avgjerande også for å danne sosiale og faglege nettverk innan småskalamat.

### 2.1 Samarbeid

I ei rundspørjing til ca. 300 lokal/regionale matprodusentar i Noreg finn Kvam og Magnus (2012) at det er lite samarbeid mellom bedriftene. Samarbeid førekom hyppigast for dei som marknadsførte produkt mot reiselivet og turistar. Bedriftene svarte at samarbeid om distribusjon, marknadsføring og gardsturisme var mest aktuelt.

Bedriftene si interesse for å inngå i nettverk og vere aktive, vil variere med korleis dei opplever kostnaden ved å delta i forhold til fordelane dei kan oppnå. Nettverksdeltaking kan skape positive effektar for den einskilde bedrift dersom bedriftsleiinga klarer å kople saman

læreprosessane i bedrifta og nettverket. Dette dreier seg om merksemd i leiinga, personar med engasjement, og aktivitetar og arenaer for å overføre kompetanse frå nettverket til bedrifta (Rubach, 2010).

Nettverk- og klyngedanning skjer både gjennom formelle og uformelle mekanismar (både vertikale og horisontale) mellom bedrifter som både samarbeider og konkurrerer. Dette skaper ein kollektiv konkurransefordel gjennom utvida horisontale og vertikale samband mellom bedrifter og mellom bedrifter og offentlig sektor. Slike nettverk gjer det enklare å utvikle regionale matnettverk. I slike prosessar er det viktig å bygge relasjonar basert på tillit og gjensidighet mellom nøkkelpersonar på forskjellige stadium i verdikjeda (Beckie et al., 2012).

I eit forskingsarbeid for ti år tilbake vart desse to ulike strategiane brukt for beskrive høvesvis utvikling av lokal/regional mat i Trøndelag og Rogaland. I Trøndelag vart satsinga prega av: «(...) mange små aktørar og prosjekter, og av at det er liten grad av kopling og samhandling på regionalt nivå ut over det som ivaretas av statlige myndigheter», mens arbeidet i Rogaland er omtalt som: «(...) et matfylke hvor det er utviklet et betydelig nettverk på tvers av skillelinjer knyttet til bransjer og sektorer» (Stræte, Hålien, Kvam, & Olsen, 2003, pp. 19-21). Det kan vere grunn til å spørje om lokal mat satsinga på Vestlandet i dag har meir til felles med Trøndelag enn Rogaland den gang.

Bondens marknad kan verte forstått som ei klynge eller eit nettverk der bedriftene til dels er uavhengige og dels gjensidig avhengige av kvarandre. Uavhengige fordi dei er individuelle økonomiske og juridiske einingar, og avhengige fordi dei ikkje kan danne ein marknad aleine. Ofte er ikkje bedrifter klar over at dei er ein del av ei klynge, dei er uvitande om klyngeutvikling (Beckie et al., 2012).

## 2.2 Kunnskap

Mat med lokal identitet er ofte basert på erfaring, tradisjon og taus kunnskap (Kvam, 2009). Taus kunnskap er kunnskap som finst gjennom praksis og erfaring og i mindre grad let seg overføre gjennom skriftleg og munnleg informasjon (Polanyi, 1944 (1957)). Dette til skilnad frå kodifisert kunnskap som er dokument og kan formidlast til kven som helst som er skulert i den aktuelle typen kunnskap. Den tause kunnskapen dreier seg først og fremst om korleis produsere mat- og drikkevarene.

Kunnskapsoverføring mellom bedrifter kjem i gang når dei klarar å komme over barrierar som skil dei, og når dei vert bevisste om felles problem og moglegheiter. Det sosiale aspektet er vurdert som ein viktig effekt av deltaking i nettverk. Det er difor grenser for kor store marknader kan vere for å kunne ta vare på den sosiale dimensjonen. Sosial interaksjon og tillit utgjer den sosiale infrastrukturen som er nødvendig for at kunnskapsutvekslinga skal finne stad (Beckie et al., 2012). Storleik på nettverka påverkar også vilkåra for erfarings- og kunnskapsutveksling fordi slik utveksling krev tillit mellom deltakarane. Allereie eksisterande sosiale nettverk er difor viktige utgangspunkt for både produksjons- og marknadsnettverk. Tillit, kjennskap og etablert samarbeid vil ofte lettare skape tilbakemeldingar til nettverksdeltakarane (Beckie et al., 2012).

Organisering av nettverk mellom småskala matbedrifter kan likevel vere vanskeleg fordi deltakarane er fokusert mot dei kortsiktige effektane. Difor er det ei utfordring å halde på kunnskap,

ferdigheiter og kvaliteten i nettverka. Aktive deltakarar kan oppnå effektar i form av (Novelli, Schmitz, & Spencer, 2006):

- Meir bruk av lokale varer og tenester gir mindre lekkasje til andre område
- Gjenbruk av finansielle ressursar ut frå auka bruk av lokale varer og tenester
- Meirverdi gjennom merkevare til lokale produkt
- Nye alliansar mellom lokale aktørar
- Auka tiltrekking av eksterne ressursar
- Vektlegging av lokal identitet og autensitet i merkevare- og promoteringsstrategiar
- Auka direktesal
- Styrka relasjonar mellom produsent og konsument

Eit anna perspektiv på kompetanse kjem fram ved å sjå bedriftsutvikling i ljøs av "resilience" teori (Milestad & Kummer, 2012). Teorien dreiar seg om evna eit system har til å tilpasse seg endring: "resilience is the capacity of a system to absorb changes and reorganise while retaining essentially the same functions and structure (Walker, Holling, Carpenter, & Kinzig, 2004). Folke, Colding & Berkes (2003) kjem fram til fire vilkår for sosio-økonomisk bæreevne:

- Evne til å lære å halde ut med endring og uvisse
- Evne til å kombinere ulike type kunnskap for å lære
- Skape forhold for sjølvorganisering
- Stimulere mangfald for reorganisering og fornying

Her skal vi sjå nærare på dei to første faktorane. Evne til å lære og halde ut med endring og uvisse dreiar seg om i kva grad bonden brukar tid på å prøve ut nye trendar i sektoren og i kva grad små endringar vert introduserte. Evne til å kombinere ulike type kunnskap for å lære dreiar seg om å bruke tid på utdanning/skulering, gjere bruk av ulike informasjonskanalar og eksperimentere for utvikling av praktisk erfaring i gardsdrifta. Dette betyr at bedrifter som skårar høgt på desse eigenskapane, utviklar evne til tilpassing og vidareutvikling ved eksterne endringar.

### 2.3 Økonomiske effektar

Eit sentralt spørsmål for gardsmatbedrifter er kva mål dei har mht. vekst (Kaikkonen, 2003). Mange bedrifter er livsstilsentreprenører utan mål om vekst ut over å skape sin, eller familien sin, arbeidsplass. Det kan vere snakk om deltid eller 1-2 årsverk. Tidlegare forskning viser at relativt få slike bedrifter har eit tett og omfattande samarbeid (Kvam & Magnus, 2012).

Ein vellukka frukt (vin-) rute kan både auke prisar og fortjeneste til dei etablerte aktivitetane hos bedriftene (lokaliseringseffekt) og opne for å utvikle nye produkt og tenester (synergieffekt). Ein studie viser at slikt samarbeid gir endring i form av overgang frå grossist- til direktesal, endring i arbeidsmønster og volum (meir familiær arbeidskraft vert tatt i bruk), endring i produksjonsmønster, auka agroturisme og auka del av produkt med høg meirverdi (Brunori & Rossi, 2000).

Bedrifter med ein lang historie med lokale produkt, system for kvalitetskontroll og med opphavsmerking på produkta, samt eit utvikla partnerskap med overnattings- eller serveringsbedrifter, oppnådde oftare betre inntening (Ohe & Kurihara, 2013). Kvalitetskontroll og lokal ressursforvaltning (local food heritage) er viktige vilkår for effektane. Undersøkinga viste også at slike nettverk genererte ein indirekte effekt i form av auka sysselsetting innan turisme fordi

merkevaren bidrog til å styrke attraktiviteten til området. Desse funna representerer difor ei kopling mellom den avgrensa verdikjedestrategien og den meir generelle rurale utviklingsstrategien for lokal mat omtalt tidlegare.

Ein annan studie viser at lokal identitet i seg sjølv ikkje gir grunnlag for høgare pris enn vanlige produkt. Dei lokale produkta må ha andre fordelaktige eigenskapar, for eksempel smaks kvalitet, som gir auka verdi for forbrukarane (Milestad & Kummer, 2012).

Lokalt samarbeid mellom matbedrifter bidreg til betre produktkvalitet og at produkta vert meir synlege i marknaden fordi bedriftene viser til kvarandre. Viktige kortsiktige resultat er at den nye profilen gjer at bedriftene kan marknadsføre seg mot meir spesifikke målgrupper, men samarbeid er også fokusert for å redusere kostnader (Kvam & Magnus, 2012).

Fleire studiar tek føre seg oppskalering av produksjon og omsetning av lokale produkt. Vekst i etterspurnad og produksjon kan føre til behov for å endre marknadsstrategiar for å selje eit større volum. Slik oppskalering påverkar ikkje berre forbrukarane, men også produsenten og dei nettverka han/ho er ein del av. Ved overgang til grossist og/eller butikksal vert kontakten med forbrukarane svekka. Vekst i form av fleire kundar utfordrar difor kontakten med kundane, ein kontakt som ofte er naudsynt for å skape meirverdien i produkta (Milestad & Kummer, 2012)

#### 2.4 Marknadsposisjon

Ein studie av fire bedriftsnettverk<sup>2</sup> i Noreg viste at samarbeidet dreidde seg om felles merkevarebygging, distribusjon og marknadsføring. Hensikta var å styrke konkurranseevna til bedriftene ved i fellesskap differensiere seg frå andre produkt gjennom kvalitet (Kvam & Magnus, 2012). Den positive effekten av fellesstrategien vart forsterka gjennom redaksjonell mediaomtale, ein omtale som ikkje er mogleg å oppnå gjennom små reklamebudsjett.

Ei samanlikning mellom lokalmat satsinga i Valdres og på Inderøy viser at begge nettverka har lukkast i å auke salet. Viktige grunnar er at dei var tidleg ute og fordi dei hadde ein organisatorisk drivkraft for å utvikle samarbeidet, høvesvis kommunen på Inderøy og Valdres næringsutvikling. I begge tilfella var interessa for samarbeid i produsentmiljøet lita. Trass i at initiativet og den første drivkrafta kom utanfor produsentmiljøet har produsentane sin deltaking og innverknad vore tydeleg etterkvart. På Inderøy er den trinnvise utviklinga mellom produksjon og marknad identifisert som eit viktig suksesskriterium (Kvam, 2009).

Resultata frå desse norske undersøkingane finn vi att internasjonalt. Marknadssamarbeidet kan bidra til utvikling av kvalitetsstandardar og styrke deltakarane sin marknadsposisjon gjennom differensiering. Nettverk aukar relasjonane og informasjonen i systemet fordi kvar bedrift er eit kontaktpunkt til marknaden (Novelli et al., 2006). Denne skalafordelen kan ha ein positiv effekt på kundekontakt ved at nettverket gir ein auka tilgang på tilbakemeldingar frå forbrukarane.

Nettverk som bondens marknad, kan verte forstått som sjølvorganiserte og lokalt kontrollerte utsal tilpassa den lokale etterspurnaden. Interaksjon og samband mellom seljar, kundar og organisatorar av marknaden former forretningsskikk og bedriftsutvikling i eit miljø med relativt lav risiko, ved å oppmuntre til sosial læring og innovasjon (Beckie et al., 2012). Det unike med denne salsforma, og andre former for direkte sal til forbrukar, er dei gode moglegheitene for nær og direkte

<sup>2</sup> Dei fire nettverka var Den Gylne Omvei, Lofotlam, Fjellfolket Helgeland og Rørosmat.

kommunikasjon med forbrukar. Men, det er sjølvsagt også ein kostnad ved å delta i slike marknadsnettverk noko studiane i liten grad tek opp.

Dei kvantitative effektane av marknadssamarbeid er i liten grad analysert, men ein studie viser at bedriftene som over lang tid hadde utvikla ein felles merkevarestrategi oppnådde betre inntening (Ohe & Kurihara, 2013).

Behovet for samarbeid, særleg innan marknadsføring, aukar når bedriftene vil vokse (Kvam & Magnus, 2012). Då vil det ofte verte behov for å utvide marknaden til eit større geografisk område, eller til andre område. Eit samarbeid om distribusjon, profilering og sal kan bidra til å utvide marknaden og auke salet. Å utvikle eit samarbeid for å løyse desse oppgåvene er likevel ikkje utan utfordringar. Gruppa av bedrifter må vere stor nok, og profilen brei nok, for å klare å finansiere arbeidet samstundes som den må vere smal nok for å skape ein tydleg profil som kan generere meirverdi til den einskilde bedrift (Kvam & Magnus, 2012). I eit sikt arbeid må ein vere budd på usemje og konflikhtar, men om ein anerkjenner kvarandre sine syn og verdier kan konflikhtar verte funksjonelle ved å skape nye løysingar (Forester, 1999).

Det er likevel eit anna forhold som i lita grad er drøfta i den norske litteraturen for denne type bedrifter. Fleire dilemma oppstår når vekt gir trong for endring av omsetningsformer til grossist og butikksal (Milestad & Kummer, 2012):

- Svekka vilkår for kommunikasjon med forbrukar og dermed meirverdi
- Auka behov for leveringstryggleik og dermed trong for "import" for å sikre kontinuerlege leveransar som igjen kan svekke den lokale profilen
- Auke konkurransen og prispress frå konvensjonelle produkt
- Svekka profil fordi mange forbrukarar ikkje assosierer lokal produkt omsett gjennom tradisjonelle grossistar og butikkar

Dette betyr at val av marknadsstrategi ikkje berre er eit val av metode for å få selt produkta, men også eit val for korleis ein vil utvikle eiga bedrift, fordi strategiane har ein strukturerande effekt. Skal ein levere til grossist eller butikk-kjeder, må ein ha store volum av einsarta kvalitet til forholdsvis låg pris. Dersom ein vel å selje produkta direkte til forbrukar, er den type krav svakare, mens kravet til produktsortiment og vilje og evne til kommunikasjon med forbrukar er større.

For å utvikle alternative verdikjeder må ein legge vekt på velferda til alle deltakarane gjennom differensiering og meirverdi, utvikling av ein partnerskap basert på tillit og felles styring (Brunori & Rossi, 2000).

## 2.5 Oppsummering

Forskninga på utvikling av lokal og regional mat og drikke har identifisert to komplementære strategiar, ein verdikjede strategi og ein territoriell strategi. Det er ein samanheng mellom strategiane ved at ein verdikjedestrategi kan ha positive effektar for eit større område. Føresetnaden er at bedriftsnettverket har ein godt utvikla (langvarig) partnerskap med kvalitetskontroll og felles merkevare. Slike nettverk kan skape regionale indirekte effektar i form av auka sysselsetting.

Graden av suksess i begge strategiane vil variere med gruppa eller samfunna si evne til å mobilisere for kollektiv handling. Mobiliseringsevna er påverka av dei strukturelle (eksternt forma)

forholda som aktørar er påverka av, kva ressursar eller handlingsevne folk har og dei kulturelle forholda (tillit og gjensidighet) mellom folk.

Generelt er det lite samarbeid mellom gardsmatbedrifter både nasjonalt og internasjonalt. Undersøkingar tyder på at samarbeid førekom hyppigast for dei som marknadsfører seg mot reiselivet og turistar. Behovet for samarbeid, særleg innan marknadsføring, aukar når bedrifta har mål om å vekse.

For at nettverka skal skape positive effektar for den einskilde bedrifta må bedriftsleiinga klare å kople saman læreprosessane i bedrifta og nettverket. Det er avhengig av merksemd i leiinga, engasjement og aktivitetar og arenaer for å overføre kompetanse frå nettverket til bedrifta. Vellukka nettverk er kjenneteikna av tillit og gjensidighet mellom deltakarane. Då kan ein skape ein kollektiv konkurransefordel for å løyse utfordringar.

For å utvikle og dele kunnskap gjennom samarbeid er ein avhengig av å komme over barrierar som skil bedriftene, og verte bevisst felles problem og moglegheiter. Sosial interaksjon, kjennskap og tillit utgjer den sosiale infrastrukturen som er nødvendig for at kunnskapsutvekslinga skal finne stad. Nettverka kan verte for store for å ivareta slike eigenskapar. Allereie eksisterande sosiale nettverk er viktige utgangspunkt for både produksjons- og marknadsnettverk. For å halde ut med endring og uvisse må bonden og nettverka kunne kombinere ulike type informasjon og kunnskap og å kunne læra gjennom erfaring og eksperiment.

Samarbeid kan gi positive økonomiske effektar på fleire måtar. For det første kan det bidra til å utvide marknaden, dvs. skaffe avsetning for ein større produksjon. For det andre kan det bidra til auka meirverdi og dermed auka pris gjennom differensiering på kvalitet. Det krev ein eigen merkevare dersom produkta skal seljast gjennom tradisjonelle grossistar og butikkar. For det tredje kan samarbeid bidra til å redusere kostnader både i skuleringsarbeid, produktutvikling, produksjon, logistikk og marknadsføring. Å dele på kostnader til transport, emballasje og bodplass ved torgsal er vanleg.

Samarbeidet mellom bedrifter innan lokal/regional mat og drikke dreier seg som oftast om å utvikle felles distribusjon, profilering eller sal. Studiar frå Noreg viser at det gjerne er andre enn bedriftene sjølv som tek initiativ til å utvikle samarbeidet, men at bedriftene må ha ein tydeleg innverknad på kav for løysingar som vert valt.

Behovet for samarbeid, særleg innan marknadsføring, aukar når bedriftene vil vekse. Då meldar det seg eit behov for å utvide marknaden til eit større geografisk område eller andre målgrupper for å selje eit større volum. Eit samarbeid om marknadsføring kan bidra til å utvide marknaden og auke salet. Dette er likevel ikkje utan utfordringar dersom ein skal selje produkta under ein felles merkevare. Gruppa av bedrifter må vere stor nok, og profilen brei nok, for å klare å finansiere arbeidet samstundes som profilen den må vere smal nok for å skape eit tydleg budskap til kundane. Berre då kan profilen generere meirverdi til den einskilde bedrift.

Det er likevel ikkje til å kome frå at fleire dilemma kan oppstå dersom ein vil utvide marknadsføringa frå ein lokal til ein nasjonal marknad, eller frå direktesal til sal via grossist og butikk. Slike strukturelle endringar endrar vilkåra for kommunikasjon med forbrukar. I dei fleste tilfelle vil den direkte kommunikasjonen verte brote og ein må kommunisere gjennom meir indirekte metodar som emballasje, merke, plassering, reklame etc. Dermed mister ein den unike direkte



kommunikasjonen kor ein kan tilpasse informasjonen til kunden og bygge tillit gjennom personleg kontakt.

Overgang til tradisjonelle omsetningskanalar gir også andre dilemma i form av krav til leveringstryggleik, store volum, press på pris etc. Ein viktig konklusjon er difor at val av marknadsstrategi har ein strukturerande effekt på bedrifta som heilskap. Det legg viktige premiss for produksjonsstrukturen. Dette skjer også dersom endringane går motsett veg, frå tradisjonell omsetning til direktesal. Det gi auka behov for fleksibel arbeidskraft (familie) og til behov for fleire ulike produkt. Val av marknadsstrategi har difor ein strukturerande effekt.

## 3 Undersøkingsopplegget

I dette kapitlet presenterer vi undersøkingsopplegget i form av rekneskapsanalyse og intervju med nokre forsøksvise resultat relatert til problemstillinga for prosjektet. Erfaringane ved bruk av undersøkingsopplegget er drøfta i siste avsnitt.

### 3.1 Rekneskapsanalyse

I dette forprosjektet vart det samla inn og omarbeidd rekneskap frå seks ulike bedrifter. Det var tre i Hordaland og tre i Sogn og Fjordane. Ved utval vart det lagt vekt på at produsentane hadde eit visst omfang av foredling av frukt og bær, og at dei hadde valt ulik strategi med omsyn til samarbeid i opplegget sitt. I tillegg vart det lagt vekt på geografisk fordeling. Interesse og vilje til å delta er alltid viktig i ein utvalsprosess.

#### Metode

Utgangspunktet for analysen har vore skatterekneskapen til verksemdene for 2010, 2011 og 2012. Ei av bedriftene er berre undersøkt for 2012 då dette var første året med drift. I tillegg er det heilt nødvendig med å intervju produsenten om detaljar i rekneskapen for å kunne dele inntekter og kostnader rett mellom dei ulike produksjonane på bruket. Metodikk og verktøy som er nytta, er det same som vert nytta i driftsgranskingane til NILF med eitt unnatak. Det vart nytta skattebalanse og ikkje driftsbalanse som utgangspunkt for verdsetting av eigarar i balansen.

Nokre produsentar hadde organisert drifta av foredlingsverksemda i aksjeselskap medan jordbruksdrifta, fruktproduksjonen og andre næringsgreiner var organisert i enkeltpersonføretak. Andre hadde enkeltpersonføretak både for jordbruksdrift og foredling, og dette var ikkje skilt i rekneskapen. Ein tredje organisasjonsform var foredling og jordbruksdrift som enkeltpersonføretak, men at foredlinga heilt eller delvis var skilt i rekneskapen. For å kunne samanlikne resultatane frå dei ulike produsentane, vart aksjeselskapa omgjort til enkeltpersonføretak. Det vil seie at mellom anna løn til eigarane vart tatt ut av rekneskapen, innsett kapital vart behandla som for enkeltpersonføretak. Kvar produksjon på bruket vart skilt ut, og lønsemda vart vurdert separat.

På eit gardsbruk er det ofte mange ulike aktivitetar. Frukt- og bærdyrkarane som har satsa på foredling av produkta sine, er ofte meir multifunksjonelle enn mange andre produsentar. I tillegg til foredlinga er det ofte satsa på at kundane kjem på besøk på tunet. Ulike former for aktivitetar som tilbod om overnatting, servering, gardsutsal etc. kjem ofte i tillegg til foredlingsverksemda. Dessutan kan det vere andre jordbruksproduksjonar i tillegg til frukt og bær. På toppen av dette finn vi også kanskje andre aktivitetar som er baserte på ressursane på bruket som utleigehus og leigekjøring for andre med traktor og maskiner frå jordbruksdrifta. Alt dette medfører kompliserte rekneskapar der dei ulike produksjonane er vovne saman i innteks- og kostnadsbildet. Mange kostnader er vanskelege å dele korrekt mellom dei ulike produksjonane i rekneskapen, og dette set store krav til kunnskap for den som skal omarbeide og analysere resultatane. I tillegg set det krav til god dialog mellom produsenten og den som skal utføre analysen.

Skal ein få ein god økonomisk analyse for kvar produksjon for seg, er det ganske ressurskrevjande. For eit framtidig hovudprosjekt bør ein i tillegg til det som er gjort her, lage ein

fullstendig *driftsbalanse* basert på skatterekneskap og intervju med produsenten. Mange skattegrep er med på å redusere verdien av innsett kapital i drifta, og gjev derfor ikkje eit korrekt bilde av kor store ressursar som er sett inn i driftsmiddel på bruket.

For å kunne vurdere resultatet i høve til arbeidsinnsats, er registrering av arbeidsforbruk og fordeling av desse mellom produksjonane viktig. For innleigd arbeidskraft er det stort sett enkelt å finne kor mange timar som er nytta. Fordeling av den innleigde arbeidskrafta mellom produksjonane er ikkje alltid like lett å gjennomføre. Hos enkelte produsentar er dette relativt enkelt, men for dei med mange ulike produksjonar, må dette gjerast på grunnlag av vurderingar og skjønn. Alt er gjort på grunnlag av intervju med produsenten. Når det gjeld eige arbeid utført av produsentane sjølve, finst det sjeldan registrerte timar. Deira innsats er basert på intervju med tanke på total innsats og fordeling mellom dei ulike produksjonane.

I eit hovudprosjekt er det ønskjeleg å inngå avtale med bedriftene om at dei registrerer arbeidsforbruket gjennom eit år for dei aktuelle delane av drifta. Dette kan også vere til stor nytte for produsenten. Ved å vurdere resultatet frå dei ulike driftsgreinene i bedrifta opp mot innsette arbeidstimar, vil ein få betre innsyn i kva deler av verksemda som gjev best lønsemd. Alternativet til registrering av arbeidsforbruket vil vere å kartlegge arbeidsforbruket i etterkant ved intervju på bakgrunn av ulike arbeidsoperasjonar og kven som har delteke i produksjonen. Det vart gjort i dette forprosjektet.

### **Økonomisk resultat**

Dei økonomiske resultatata varierer mykje mellom dei seks produsentane og mellom dei ulike produksjonane blant produsentane. Dessutan varierer resultatet frå år til år, ofte i takt med avlingsnivå på frukt- og bær og tilgang på råstoff til foredlinga. Kva fase verksemda er i, vil også påverke det økonomiske resultatet. Er produksjonen i ein tidleg fase, vil det ofte vere eit svakare økonomisk resultat enn for ei etablert verksemd. I utvalet for dette prosjektet var det verksemdar i alle fasar, både nyleg opp starta og vel etablerte.

For foredlingsverksemda var lønsevne per time i middel kr 125 over 3 år. Variasjon var stor, og det er fleire årsaker til dette. For etablerte verksemdar var resultatet nokolunde stabilt over dei 3 åra, men for relativt nyetablerte verksemdar betra resultatet seg for kvart år. Arbeidsomfanget i foredlingsverksemda var om lag 2 500 timar i året i middel for dei seks bedriftene, og varierte frå 400 timar til 10 000 timar.

For jordbruksverksemda inklusiv fruktdyrking var lønsevne per time kr 155 i middel over 3 år. Også her var variasjonen stor mellom dei ulike produsentane. Middelet for jordbruksverksemda stemmer bra med resultatata for driftsgranskingane for tilsvarande bedrifter på Vestlandet. Omfanget av jordbruksverksemda var om lag 1 700 timar, og varierte frå 250 timar 3 700 timar i året. Nokre av bruka hadde fleire ulike næringsgreiner i tillegg til jordbruk og foredling av frukt. Det vart drive med gardsturisme, skogbruk, utleige av hus, leigekjøring med meir. Derfor er resultatet av sum næring fordelt på sum timar også presentert. Lønsemda totalt for alle næringar ligg på same nivået som foredlinga, om lag kr 125 per time i lønsevne per time i middel for dei utvalde bedriftene.

Analyse av rekneskap er ein arbeidskrevjande metode. I tilfelle ein skal ta inn ei stor gruppe foredlingsbedrifter i eit større prosjekt, bør ein kanskje sjå på andre metodar for å vurdere økonomisk resultat enn det som er gjort her i forprosjektet. I så fall må ein vere nøye med å plukke ut

bedrifter der foredlingsverksemda er skilt ut frå anna verksemd. Då kan ein gjere ei relativt enkel vurdering av det økonomiske resultatet for foredlingsbedrifta, og føreta samanlikning med andre bedrifter og grupper av bedrifter. Problemet vil vere at dei aller fleste foredlingsbedriftene vil vere samansette slik dei vi fann i forprosjektet.

### 3.2 Intervju

Vi har intervjuja driftsansvarleg i dei seks bedriftene vi har analysert rekneskapen til. Dette er gjort både for å få supplere data frå rekneskapen og for å svare på problemstillinga i prosjektet om kompetanse og marknadsposisjon.

#### Metode

Vi gjennomførte såkalla semi-strukturerte intervju, det vil seie at ei rad spørsmål var sett opp på førehand og brukt som intervjuguide, men vi stilte også oppfølgingsspørsmål ut frå dei svara vi fekk. Det var óg rom for å ta inn nye spørsmål underveis i intervjusituasjonen. Semi-strukturerte intervju inneber også at informanten påverkar både tema og tidsbruk i intervjuet avhengig av kor aktiv vedkommande er å fortelje innafor det tema intervjuet dreiar seg om. Dette betyr at intervjua ikkje vert like, men vil variere frå person til person (Fontana & Frey, 2005). Til vårt formål skulle intervjua likevel handsame dei same tema. Malen for intervjuguiden vart endra undervegs i prosessen, ettersom vi betre såg kva som fungerte og kva som vart for repetitivt. Den endelege guiden er lagt ved (vedlegg 1).

Intervjuguiden er strukturert etter ein verdikjedelogikk; råvareproduksjon, foredling, distribusjon/sal og promotering. Spørsmål om samarbeid er dels stilt undervegs og dels oppsummert til slutt. Vi har også prøvd ut ein struktur i form av dei tre hovudtema: økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse med spørsmål om korleis har utviklings- og samarbeidsstrategiane til bedrifta påverka det økonomiske resultatet? Dette er for krevjande å svare på direkte for våre informantar. Difor har vi delt problemstillinga ned i fleire delspørsmål som for eksempel: På kva område har de hatt samarbeid med andre bedrifter? Har det vore nokre fordelar med dette samarbeidet? osv.

Forma som ser ut til å fungere best, er først å gå gjennom drifta og få henne skildra på alle nivå: råvareproduksjon, foredling, distribusjon, marknadsføring; og identifisere på kva nivå produsenten har eit samarbeid. Deretter kan ein stille spørsmål relatert til dette samarbeidet. Dette er ei form som passar for intervju med dei bedriftene som har samarbeid. For dei som har lite eller ingen samarbeidsrelasjonar (dei fleste har ein eller anna form for samarbeid) kan denne forma vere mindre eigna. For ein intervjuguide som skal fange opp desse sin situasjon vil det vere betre å starte med å stille meir overordna spørsmåla om kva som er målet for bedrifta og kva for utviklingsstrategiar ein har. Ein slik start vil også kunne fungere alle informantar. Svara på spørsmål om samarbeid er kopla til, og avleia av, desse meir overordna tema.

To av intervjua vart gjennomførte som gruppeintervju med to personar fordi fleire var ansvarlege for drifta. Til nokre av intervjua vart det nytta bandopptakar. Fordelen med dette er at intervjuet tek kortare tid, fordi ein ikkje er nøydd å notere ned alle svar undervegs. Ein kan også konsentrere seg om å stille oppfølgingsspørsmål for å få fram all informasjon ein er ute etter.

Informantane vart tilsynelatande ikkje hemma av at bandopptakaren stod på. I nokre av intervjuva vart det skrive notat undervegs. Fordelen med dette er å redusere tidsbruken ved utskriving av intervjuet i ettertid frå bandopptakar. Ulempa kan vere at ein ikkje får stilt naudsynte oppfølgingsspørsmål. Slike oppfølgingsspørsmål kan likevel stillast i ettertid når ein har gjort den første analysen av intervjuet. Det er heller ikkje sikkert at alle informantar føler seg komfortabel med bandopptakar.

### **Substansielle resultat**

Frå dei seks intervjuva som vart gjorde i samband med prosjektet, er det mogleg å trekke fram nokre interessante funn relatert til ulike strategiar og deira verknad på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse. Vi har fokusert spesielt på samarbeid som ein strategi. Alle dei seks bedriftene hadde samarbeid av eit anna slag, men det varierte i omfang og tema. Ein meir utførleg omtale av substansielle resultat frå intervjuva er gitt i vedlegg 3.

Informantane våre vektlegg i svært liten grad kostnadene ved samarbeid, mens fordelane kan ut frå datamaterialet summerast opp med:

- Reduserte kostnader anten til investeringar eller driftsutgifter
- Eit samla meir variert tilbod gjer bedrifta meir attraktiv i marknaden
- Kompetansebygging og –utvikling
- Sosialt
- Styrka tru på det ein driv med

Den første og siste effekten her er lite fokusert i den litteraturen vi har gått igjennom, sjå kapittel 2. Nokre av bedriftene har fleire ulike produkt. Produktmangfald er ikkje berre motivert ut frå å vere attraktiv i marknaden, men utvikling av nye produkt er for fleire spennande og meningsfullt. Innkjøp av råvare frå naboar ber preg av å vere meir enn økonomiske transaksjonar, det er også samarbeid og personlege relasjonar. Det betyr at kjøper tek omsyn til at produsenten skal ha noko att for råvara. Produsentane har eit stort spekter av strategiar når det gjeld sal og distribusjon. Dei fleste sel til gardsbutikkar. Det varierer om dei sel på marknader og messer og om dei bruker grossistar. Nokre sel direkte til serveringsstader. Fleire viser til at det er både fordelar og ulemper med å selje gjennom grossist.

I både Hardanger, Sogn og Nordfjord har det vore initiativ for felles merkevarestrategi innafor kvar region, men så langt er det usikkert om dette vert realisert. I litteraturen er merkevarestrategi framheva som ein viktig fordel med nettverk og samarbeid.

Fleire av bedriftene ser ut til å vegre seg mot å tilsetje folk. Ein grunn er at ein vil sleppe ansvaret for tilsette. Ein annan grunn er at målet ikkje er å auke produksjonen, men å halde han på eit nivå som gjer at produkta vert handverk og ikkje industri.

Gjennom intervjuva fekk vi kjennskap til at halvparten av våre bedrifter (3) var i ein fase av overføring til neste generasjon eller avvikling/sal av bedrifta ut av familien. Det innebar at bedrifta hadde satt fleire strategiske avgjersle «på vent» til nye eigarar hadde teke over. Utvikling av bedrifta hadde for desse stoppa opp og drifta dreidde seg om å halde «hjula i gong». For ein bedrift var

motivasjonen meir ein «billeg hobby» enn kommersielle forretning. Det kan vere hensiktmessig å gruppere bedriftene etter kva utviklingsfase dei er i når ein skal gjere analyser.

### 3.3 Drøfting

Her drøftar vi erfaringane med undersøkingsopplegget ifht. vår hovudproblemstilling.

Utvalet av respondentar var gjort ut frå eit første inntrykk av samarbeidsstrategiar slik at vi skulle få med både dei med samarbeid og dei utan. I løpet av intervjuet kom det fram at alle bedriftene deltok i samarbeid med andre i ei eller anna form. Samarbeid har fleire dimensjonar, her skal vi sjå på grad av integrering og grad av breidde. Det første dreiar seg om *korleis* ein samarbeider, sagt på ei anna måte, kor tett eller integrert samarbeidet er. Grad av breidde i samarbeidet dreiar seg om *kva* ein samarbeider om (råvareproduksjon, foredling, marknadsføring), kor omfattande samarbeidet er tematisk. I tabellen under utgjer desse to dimensjonane kvar sin akse slik at vi får fire typar samarbeid.

Tabell 1: Typologi av samarbeidsmodellar

	Selektivt samarbeid	Breitt samarbeid
Svak integrering	Type I	Type II
Sterk integrering	Type III	Type IV

Med selektivt meiner vi her avgrensa tematisk samarbeid, som for eksempel samarbeid avgrensa til felles innkjøp av emballasje. Samarbeid i form av sterk integrering på fleire område (tema) går i retning av samarbeid om ei felles bedrift (type IV). Avgrensa tematisk samarbeid med svak integrering, for eksempel i form av felles salsbod på marknader, er type I samarbeid. Breitt temasamarbeid med svak integrering (type II) fant vi også i form av frukt- eller siderruter mellom sjølvstendige bedrifter, men der samarbeidet både omfatta differensiering (produktmangfald) og marknadsføring. Type III samarbeid var vanskelegare å identifisere i vårt svært avgrensa bedriftsmateriale, men kan likevel sporast. Dersom vi definerer integrering også som avhengigheit, er eksemplet i vårt materiale ei bedrift som ikkje har eige produksjonslokale, men som leiger slik kapasitet. Samarbeidet er då selektivt avgrensa til lokalitetar for produksjon og integrert fordi bedrifta ikkje har alternative lokalar.

Vi finn at samarbeid har ein effekt både på økonomi, kompetanse og marknadsposisjon. For det første gir samarbeid, anten det gjeld innan foredling, innkjøp eller sal/promotering lågare kostnader for den einskilde. Det er stordriftsfordelar på ei rekkje område. Dette er lite fokusert i dei studia vi har omtalt i kapittel to. Å dele på utgifter med deltaking på salsmesser er eit eksempel som fleire av bedriftene viser til. For det andre tar bedriftene del i felles studieturar, kurs og dei utvekslar erfaringar med naboar, alt eigna til å utvikle kunnskapen og få nye idear. Det bidreg ikkje berre til nyskaping og utvikling, men har også eit sosialt aspekt og kan styrke tru og motivasjon for vidare utvikling i samsvar med andre undersøkingar, sjå for eksempel Beckie et al. (2012) og Brendehaug (2012). For det tredje oppnår bedriftene større merksemd og attraktivitet gjennom marknadssamarbeid. Fleire bedrifter kan tilby eit større utval av produkt, og dei kan tilby produkta med større kontinuitet og gi kundane betre tilgang på produkta. Den styrka marknadsposisjonen bedriftene oppnår på dette viset, kan auke salet og legge grunnlaget for betre økonomisk resultat.

Dette er i samsvar med andre undersøkingar (Brunori & Rossi, 2000; Novelli et al., 2006). For det fjerde kan bedrifter gjennom samarbeid om distribusjon utvide marknadsområdet og kundegrunnet. Desse positive effektane av marknadssamarbeid på økonomisk resultat vert i lita grad fokusert hos våre bedrifter. Det kan vere ein grunn til at felles merkevarestrategi er svakt utvikla.

Intervjua har vist at det ikkje er ein klår felles merkevarestrategi verken for frukt og bær eller lokal mat generelt i Hardanger eller Sogn. I Sogn er det utvikla eit merke «Sogn fruktrute», men det er ikkje synleg i promoteringa av bedriftene på reiselivsportalen [www.Sognefjord.no](http://www.Sognefjord.no). I Hardanger er det kome i stand ein liknande promotering på [www.Hardangerfjord.no](http://www.Hardangerfjord.no), men elles vert produkta i stor grad promotert i form den einskilde garden sitt merke. I Nordfjord har småskalaprodusentar utvikla merket «Smaken av Nordfjord», som eit merke som kan omfatta alle produkt med lokal identitet. Slik sett er det eit initiativ som kan motverke ein avgrensa bransjeorganisering som ikkje er så uvanleg i landbruket. Andre studiar peiker på at nyskaping innan landbrukssegmentet ofte vert stykkevis og delt ("piecemeal") (Alsos, Carter, Ljunggren, & Welter, 2011). Kvifor felles merkevarestrategi i så lita grad er utvikla skulle ikkje denne studien gi svar på, men det ser ut for at det manglar insitament og drivkraft. Andre plasser i landet har slike initiativ kome utanfrå produsentmiljøet (Kvam & Magnus, 2012).

Nokre av våre bedrifter legg vekt på at dei har unike kvalitetsprodukt. Dei er opptekne av at eit eventuelt felles merke må signalisere ein slik profil. Så langt er dei usikre på om det merket som er under utvikling, har ein slik profil. Dette er ein kontinuerleg utfordring ambisjonen om å utvikle felles merkevare står ovafor som omtalt i kapittel to. Ein må finne den rette balansen mellom breidde og spiss for profilen for å kunne generere ein meirverdi for den einskilde bedrift.

Spørsmålet om samarbeid er difor både påverka av den einskilde bedrifta sine mål og utviklingsstrategiar og handlingsmiljøet rundt bedrifta. Er det andre som vil utvikle foredla produkt? Har dei liknande ambisjonar for kvalitet og profilering? Vil dei selje produkta gjennom dei same kanalane? Svara på desse spørsmåla er ikkje gitt på førehand. Dersom bedrifter står i den same utviklingsfasa kan ein utvikle seg saman og slik skape eit grunnlag for samarbeid.

For det andre vert vilkåra for samarbeid påverka av om det er det kultur for samarbeid i bygda? Kan ein stole på samarbeidspartnarane? Samarbeid vil vere meir aktuelt i ei bygd der fleire driv med foredling, og der det er kultur for samarbeid, enn stader der dette ikkje er situasjonen. Fleire studiar understrekar betydninga av etablerte nettverk for kunnskapsoverføring og utvikling. Grunnen er at slikt samarbeid er avhengig av tillit som ein finn meir av i etablerte enn nye nettverk (Beckie et al., 2012).

Fleire av våre bedrifter er nøgde med å ha etablert sin eigen arbeidsplass, og har ikkje mål om å vekse trass i at dei kunne ha selt eit større volum. Det kan vere fleire grunnar til denne nullvekst strategien, men forhold som vert trekte fram er at ein ikkje ønskjer ansvaret for tilsette og at ein ikkje ønskjer å investere i større produksjonskapasitet. Så lenge bedrifta gir eit brukbart økonomisk resultat, er ein nøgd. Dette er ein typisk «peasant» tilpassing som skil seg frå ein tradisjonell kapitalistisk bedriftsstrategi.

Vi har også bedrifter i vårt materiale som vil selje til nokon som vil drive vidare det som er utvikla. Det er ikkje utan vidare enkelt. Bedrifta og namnet kan vere knytt til ein spesiell gard, og det er ikkje det same å flytte henne til ein annan plass. Det kan også vere gjort investeringar som det

ikkje er mogleg å flytte. Eit tredje forhold er at handverk ofte er lettast å lære på staden, det er ikkje like enkelt å setje inn ein annan person og produsere same produktet over natta. Overføring av kompetanse er avhengig av relasjonar mellom den som har kompetanse, og den som skal utvikle kompetanse. Det kan ligge utfordringar også her. Samla sett gjer desse forholda at eigarskifte kan vere problematisk. Det kan både vere ein fordel og ei ulempe. Ein fordel er at det ikkje er lett å kopiere produkta, at kompetansen og merkevara har ei lokal forankring. Ulempa er å få andre til å ta over når ein ønskjer det.

Hovudmålet med prosjektet var å teste ein metode for finne svar på om det er skilnad på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse mellom produsentar som har valt ulik strategi med tanke på samarbeid. Som omtalt framfor har vi funne at samarbeid påverkar desse variablane positivt. Derimot er det vanskeleg å seie at det er graden av samarbeid som forklarar skilnaden på resultat for desse variablane *mellom* bedriftene. Ei rad faktorar påverkar det økonomiske resultatet, og om bedrifter har ulike grader av samarbeid, kan det vere andre faktorar som har meir å seie for skilnader i økonomisk resultat. Det dreier seg om skilnader mot:

- Gardens og bygdas ressursar og kultur
- Utviklingshistoria til garden og bedrifta
- Nærleiken til og interessa til marknaden
- Kva fase bedrifta er i (overtaking, avvikling, utvikling)
- Gründeren sine mål, ambisjonar og kompetanse

Den samla tilpassinga ut frå faktorane ovafor (og andre) vil avgjer økonomien i bedrifta. Slik sett kan vi snu vår problemstilling til: Kva er dei viktigaste faktorane som kan betre økonomi, kompetanse og marknadsposisjon? Elles sagt på ein annan måte. Korleis kan den einskilde bedrift betre det økonomiske resultatet? Delproblemstillingar om kunnskap og marknadsposisjon kan inngå i eit slikt spørsmål. Slike problemstillingar set fokus på den einskilde bedrift. Korleis endringar hos den einskilde kan gjere bedrifta meir robust. Analysen vil då meir dreie seg om vurdere ulike tilpassingar for bedrifta, og i mindre grad samanlikne, i alle fall det konkrete økonomiske resultatet, mellom bedrifter. Ut frå ein analyse av den einskilde, kan ein så finne fram til fellestrekk.

Ser vi derimot meir på detaljane i undersøkingsopplegget, har vi gjort oss erfaringar både ifht. samanhengen mellom rekneskapsanalysen og intervju, datatilgangen for arbeidsinnsats og ikkje minst vanskar med å isolere dei ulike produksjonane på eit gardsbruk frå kvarandre. Under omtalar vi desse forholda.

Å kombinere rekneskapsanalyse og intervju er nyttig fordi metodane utfyller kvarandre godt. Planen var å foreta rekneskapsanalyse før intervju for å kjenne bedriftene på førehand. Ein slik analyse gir mykje informasjon om tilstanden for bedrifta, korleis situasjonen er. Derimot gir analysen ikkje svar på kvifor det er slik. Intervjua gir høve til å forklare situasjonen. Det tok lengre tid å få tak i rekneskapskapen enn venta. Det førte til at nokre intervju vart gjennomførde før analysen av rekneskapskapen fordi det er lettare å få til avtale om intervju i vinterhalvåret enn på sommarhalvåret. Ein slik rekkjefølgje er ikkje ønskjeleg, og førte til at intervjuet fekk fram mindre spesifikk informasjon enn det vi var ute etter. Potensialet i eit samspelet mellom dei to datakjeldene (rekneskap og



intervju) vart difor ikkje fullt ut realisert. Det er difor viktig å gjere avtale om tilgang til rekneskapsdata tidleg slik at ein får gjennomføre ein første analyse av rekneskapen før intervjuet.

For å svare på spørsmålet om økonomisk resultat trong vi data for arbeidsforbruk, både eige og leigd. Det er få opplysningar om dette i rekneskapen. Det er minst to måtar å få fram slike data på. Anten kan ein få bedriftene til å føre timar i løpet av året på dei aktuelle delane av drifta. Dersom dette er vanskeleg, kan ein i staden gjennom samtale rekapitulere arbeidsforbruket ved å gå detaljert igjennom drifta i ettertid. Metodane kan også kombinerast.

### 3.4 Konklusjon

Hovudmålet med prosjektet var å teste ein metode for finne svar på om det er skilnad på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse mellom produsentar som har valt ulik strategi med tanke på samarbeid. Ut frå eit lite datamateriale har vi funnet indikasjon på at samarbeid påverkar desse variablane positivt. Derimot er det vanskeleg å seie at det er graden av samarbeid som forklarar skilnaden på resultat for desse variablane *mellom* bedriftene. Ei rad faktorar påverkar det økonomiske resultatet, og om bedrifter har ulike grader av samarbeid, kan det vere andre faktorar som har meir å seie for skilnader i økonomisk resultat.

Vi kan difor snu problemstillinga til: Kva er dei viktigaste faktorane som kan betre økonomi, kompetanse og marknadsposisjon? Slike problemstillingar set fokus på den einskilde bedrift. Korleis endringar hos den einskilde kan gjere bedrifta meir robust. Analysen vil då meir dreie seg om vurdere ulike tilpassingar for bedrifta, og i mindre grad samanlikne, i alle fall det konkrete økonomiske resultatet, mellom bedrifter. Ut frå ein analyse av den einskilde, kan ein så finne fram til fellestrekk.

Pilotstudien viste at det var nyttig å kombinere rekneskapsanalyse og intervju fordi metodane utfyller kvarandre godt. Det er difor viktig å gjere avtale om tilgang til rekneskapsdata tidleg slik at ein får gjennomføre ein første analyse av rekneskapen før intervjuet.

For å svare på spørsmålet om økonomisk resultat trong vi data for arbeidsforbruk, både eige og leigd. Det er få opplysningar om dette i rekneskapen. Det er minst to måtar å få fram slike data på. Anten kan ein få bedriftene til å føre timar i løpet av året på dei aktuelle delane av drifta. Dersom dette er vanskeleg, kan ein i staden gjennom samtale rekapitulere arbeidsforbruket ved å gå detaljert igjennom drifta i ettertid. Metodane kan også kombinerast.

## 4 Drøfting av skisse til eit hovudprosjekt

Dette forprosjektet har avdekka trong for kunnskap om korleis samarbeid påverkar økonomi, kompetanse og marknadsposisjon. Vi har funnet at denne problemstillinga ikkje først og fremst bør svarast på gjennom ei samanlikning mellom bedrifter, men heller korleis ulike samarbeidsstrategiar for den einskilde bedrift påverkar desse variablane. Det er difor aktuelt å gå vidare med eit hovudprosjekt med ei revidert problemstilling: *Korleis påverkar bedriftene sine samarbeidsstrategiar økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse?*

I avsnitt 3.3 har vi drøfta korleis undersøkingsopplegget bør verte utforma for å svare på dette spørsmålet. Oppsummert er våre erfaringar at studien bør legge vekt på å setje spørsmålet om samarbeid i samanheng med overordna mål og strategi for bedrifta og handlingsmiljøet for bedrifta. Vidare er det viktig å organisere arbeidet slik at analyse av rekneskapen vert gjennomført før intervju.

Dette forprosjektet har samstundes fått fram andre aktuelle kunnskapsbehov. Mellom anna kvifor felles merkevarestrategi er lite utvikla på Vestlandet. Litteraturen framhevar felles merkevare som ein viktig strategi. Ei aktuell problemstilling vil difor vere: *Kva er årsakene til at regionale merkevarestrategiar for produkt med lokal identitet er svakt utvikla på Vestlandet?*

Ein samanlikning med andre område, som for eksempel Røros-området kan vere aktuelt.

I løpet av studien vart vi bevisst vår eigen normative oppfatning om at bedrifter som opplever etterspurnad bør vekse. Vi vart litt overraska over å møte bedrifter der dette ikkje var målet. Grunnen er at ein del bedrifter har eit avgrensa mål å utvikle eigen arbeidsplass i form av deltid eller heiltid for ein person. Det er difor aktuelt å undersøke nærare: kva konsekvensar har ein null-vekst strategi på kort og lang sikt? Relaterte delspørsmål til dette temaet kan vere: kva behov har slike bedrifter, og er politikken og verkemiddelapparatet tilpassa desse?

Ei fjerde utfordring for denne type bedrifter er knytt til eigarskifte ut frå behovet for kompetanse, investeringar og merkevarestrategi. Ei aktuell problemstilling kan vere: kva for serskilde utfordringar finst ved eigarskifte på småskala foredlingsbedrifter?

Forsking på desse tema kan avgrensast til frukt og bær slik som i dette forprosjektet, men det kan også omfatte fleire produktgrupper. Vi tilrår det siste fordi problemstillingane er relevante for all småskala matproduksjon med lokal identitet. Ein annan grunn for å utvide til fleire produktgrupper er å utvide datagrunnlaget. Det er ønskeleg ut frå eit mål om å generalisere konklusjonane. Ein tredje grunn er at nyskaping i landbruket ofte skjer som «piecemeal», altså stykkevis og delt, der ein ikkje ser fleire produktgrupper i samanheng, men utviklar løysingar for eit, eller eit fåtall produkt eller eit lite område, i standen for løysingar som famnar fleire og eit større område (Alsos et al., 2011). Det viser også datamaterialet i dette prosjektet.

Det kan likevel vere skilnad på utfordringane mellom produktgrupper. For eksempel vil investeringskostnadene vere høgare innan kjøtt- og mjølkeforedling enn innan frukt og bær. Dette treng ikkje vere ei hindring for å inkludere ulike produktgrupper i ein studie. Tvert imot kan det vere med på å illustrere ulik effekt av samarbeidsløysingar.

Erfaringane våre tilseier at det er eit potensiale i å bruke begge datakjeldene (både rekneskapsanalyse og intervju), men at dette må planleggast og strukturast godt for å gi resultat. Elles viser prosjektet at intervju i eit hovudprosjekt bør:

- Gruppere bedriftene etter utviklingsfase
- Strukturere intervjuet etter ein verdikjedelogikk; råvareproduksjon, foredling, distribusjon/sal og promotering
- Gjennomføre semi-strukturerte intervju der det er rom for at informanten påverkar innhaldet i intervjuet, men at intervju kjem innom alle aktuelle tema

Det er gjort lite forskning på effektar av *samarbeid* innan produksjon og marknadsføring av gardsmat her i landet. Det er paradokssalt all den tid: «produksjon av mat med lokal identitet framleis vil vere det viktigaste satsingsområdet for nyskaping og næringsutvikling innan matproduksjonen» i følgje Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012) .

**Referansar**

- Alsos, G. A., Carter, S., Ljunggren, E., & Welter, F. (2011). Introduction: researching entrepreneurship in agriculture and rural development. In G. A. Alsos, S. Carter, E. Ljunggren & F. Welter (Eds.), *The Handbook of Research on Entrepreneurship in Agriculture and Rural Development*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Beckie, M. A., Kennedy, E. H., & Wittman, H. (2012). Scaling up alternative food networks: farmers' markets and the role of clustering in western Canada. *Agriculture and Human Values* 29, 333-345.
- Brendehaug, E., Flatabø, G., & Simonsen, M. (2012). Nyskaping marknadsført mot reiselivet. Evaluering av programmet Fukt og bær rundt neste sving *Rapport*. Sogndal: Vestlandsforsking.
- Brunori, G., & Rossi, A. (2000). Synergy and Coherence through Collective Action: some Insights from Wine Eoutes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 409-429.
- Edwards, B., & McGarthy, J. D. (2004). Resources and social movements mobilization. In D. e. a. Snow (Ed.), *Blackwells Companion to Social Movements*. Malden: Blackwell publishing.
- Folke, C., Colding, J., & Berkes, F. (2003). Synthesis: building resilience and adaptive capacity in social-ecological systems. In C. Folke, J. Colding & F. Berkes (Eds.), *Navigating Social-ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change* (pp. 352-387). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview. From Neutral Stance to Political Involvement. In N. K. Denzin & P. Linell (Eds.), *The Sage Handbook of Quality Research* (Third ed.). Thousand Oaks London New Dehli: SAGE.
- Forester, J. (1999). *The Deliberative Practitioner*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Forsman, S., & Paananen, J. (2004). *Value creation in local food supply chains: market opportunities and challenges*. Paper presented at the 2004 IAMA Forum and Symposium, Montreux.
- Kaikkonen, B. (2003). *Exploring the Dilemmas of Small Business Growth: The Case of Rural Food-Processing Micri Firms*. Paper presented at the The 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in Regional Food Production, Bodø.
- Kvam, G.-T. (2009). Inderøy og Valdres: Ulike veier til regional utvikling. In R. Almås, G.-T. Kvam, J. F. Rye & M. Villa (Eds.), *Den nye bygda*. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Kvam, G.-T., & Magnus, T. (2012). *Vekststrategier for lokale matbedrifter*. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Milestad, R., & Kummer, S. (2012). *Does growth hurt? Resilience of farms in growing local organic food networks*. Unpublished.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152.
- Ohe, Y., & Kurihara, S. (2013). Evaluating the complementary relationship between local brand farm products and rural tourism: Evidence from Japan. *Tourism Management*, 35, 278-283.
- Polanyi, M. (1944 (1957)). *The Great Transformation*. Garden City: NY: Doubleday Anchor.
- Rubach, S. (2010). *Company Learning in a Network: A Dual Organization-Development (OD) Process. Bridging the learning processes in a network and the local learning processes in the participating company*. Ph.d, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Stokke, K. (1999). *Politisk geografi*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Stræte, E. P., Hålien, E., Kvam, G.-T., & Olsen, P. I. (2003). Regionale utviklingsmotorer i matrelatert næringsutvikling. *Landbruksøkonomisk forum*(1), 15-26.
- Tregear, A., Arfini, F., Belletti, G., & Marescotti, A. (2007). Regional foods and rural development: The role of product qualification. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 12-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.09.010>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 2(9). Retrieved from <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>

## Vedlegg: Intervjuguide

### Presentasjon:

- Info om kor lang tid (ca) intervjuet vil ta
- Anonymt: det som kjem fram vil ikkje verte presentert med ditt namn eller namn på bedrift ei heller kor på Vestlandet bedrifta ligg
- Du vil få utskrift av intervjuet slik at du kan sjekke at vi har forstått deg rett
- Under orienterar vi om prosjektet

### Om prosjektet

Vi ser at nyskapande bedrifter innan frukt og bær gjer ulike val i produksjon/foredling og marknadsføring. Mange har individuell produksjon og marknadsføring, medan andre samarbeider med andre hagebrukarar og reiselivsbedrifter. Nokre nyttar bondens marknad eller andre lokale arrangement. Andre bedrifter har felles foredlingsanlegg eller kjøper leigeproduksjon. Kombinasjonar av individuelle og samarbeidsstrategiar førekjem også. Kva konsekvensar dei ulike vala har på økonomien og utvikling av bedrifta, er det ikkje forska på i Noreg. Det skal vi gjere i dette prosjektet.

**Problemstillinga for prosjektet er:** Kva effektar på økonomisk resultat, marknadsposisjon og kompetanse har ulike samarbeids- og utviklingsstrategiar hos hagebruksbedriftene ved marknadsføring i nye kanalar?

Vi er difor først og fremst ute etter informasjon om frukt- og bær delen av drifta, men også i kva grad andre delar av drifta påverkar det som skjer i hagebruket.

### Hopp evt. over A

- A. Om drifta (dette er informasjon som vi bør ha før vi reiser ut for å gjere intervju)
  1. Kva produserer bedrifta av frukt- og bærprodukt?
  2. Når starta du opp med denne type produksjon?
  3. Kan du kort fortelje korleis denne delen av bedrifta kom i gang og har utvikla seg?
  4. Har de tilbod av teneste, i så fall kva slags?
  5. Kor mange tek del i drifta, heiltid eller deltid? (Kor mange årsverk)
  6. Har de tilsette? Kor stor stillingsprosent?
  7. Kva plass har frukt- og bærdelen i den totale verksemda (viktig)/kor stor del av familiens totale inntekter kjem frå frukt- og bærdelen?
  8. Korleis ser du på økonomien i denne delen av bedrifta?

### **B: Utviklingsmål for bedrifta**

Kva mål har du for frukt- og bærdelen av bedrifta?

### **C1: Råvareproduksjon**

Kva for råvare er du avhengig av for dei produkt du sel? (dette kan vere sjølvsagt, men treng ikkje det)

Kjøper du inn råvare eller er alt frå eigen produksjon?

**Dersom alt frå eiga produksjon:**

- Har du nok frå eigen produksjon eller utgjør dette ei avgrensing for vidare utvikling?
- Kva er fordelane og ulempene med at du produserer alle råvarene sjølv? (økonomi, marknadsposisjon og kunnskap)

**Dersom innkjøp av råvare:**

- Kor stor del av volum total råvare er innkjøpt, og frå kven
- Kva slags avtale har du med dei du kjøper frå?
- Er det nokre fordelar med å kjøpe inn råvare framfor å produsere sjølv?
- Er det nokre vanskar å kjøpe inn (pris, kvalitet, volum, tidspunkt, konkurranse)?

**C2: Foredling**

Kva for produkt lagar du for sal?

Korleis er foredlinga organisert, eige verksemd eller saman med andre?

**C3: Distribusjon og plassering (salstad)**

Kva er dei viktigaste plassane for sal av produkta dine?

Skjer dette salet gjennom eit samarbeid med andre i din bransje (andre hagebrukarar/foredlingsbedrifter) eller er du aleine om det? Korleis er dette organisert?

**C4: Promotering (reklame) og merkevare**

Så vil vi høyre om reklame (profilering) og merkevare. Kva løysingar har du valt her?

Har du satsa individuelt eller saman med andre?

**D: Direkte samarbeid om drift**

1. Korleis kom samarbeidet i gong?
2. Kva ser du på som fordelane med dette samarbeidet?
3. Kor ligg den økonomiske gevinsten i samarbeidet?
4. Er det mogleg å anslå nokon verdi på den økonomiske vinsten ved samarbeid?
5. Er det andre fordelar?
6. Opplever du at samarbeidet gjer deg meir sosial, og syns du det er positivt?
7. Får du auka kunnskap og kompetanse gjennom samarbeidet? På kva slag måte?
8. Ser du nokon potensielle langsiktige fordelar med samarbeidet, som du ennå ikkje har oppnådd?
9. Kva er dei økonomiske kostnadene ved samarbeidet?
10. Er det vanskelig å kombinere samarbeid og konkurranse?/Trur du at du tapar marknadsdelar ved å vere i samarbeid?

**E: Andre formar for samarbeid**

1. Har du delteke i organisert aktivitet omkring sal og marknadsføring, av typen bondens marknad, Hardangermeny e.l.?
2. Trur du meir, felles marknadsføring, til dømes auka vekt på etablering av Hardanger (ev. Sogn) som merkevare, vil vere til fordel for deg som lokalmatprodusent?
3. Kva slags fordelar ser du med slike initiativ, kva trur du dei potensielt kan oppnå?

4. Kva trur du må til for at eit slikt initiativ skal lukkast?

**F: Andre formar for samarbeid: kompetanseutvikling og uformell informasjonsutveksling**

9. Har du delteke i organisert aktivitet omkring kompetanseutvikling (kurs innan produksjon, foredling o.l.)? Kor ofte dei siste fem åra?
10. Treff du ofte andre aktørar som driv med vidareforedling av frukt og bær på andre stader? Kor? Brukar de å snakke om drifta og utveksle informasjon som er til nytte for kvarandre?

Vedlegg: Kronikk i Bondebladet 20. februar 2014

### «Samarbeid gjev gevinst

**Samarbeid mellom gardsbaserte foredlingsbedrifter har eit potensiale både for betre økonomi, kompetanse og marknadsposisjon, men er svakt utnytta. Dette kjem fram i eit utgreiingsprosjekt i regi av Vestlandsforskning og NILF finansiert av forskingsmidlane over jordbruksavtalen.**

I Stortingsmelding nr. 9 (2011-2012) viser regjeringa til at produksjon av mat med lokal identitet framleis vil vere det viktigaste satsingsområdet for nyskaping og næringsutvikling innan matproduksjonen. Satsinga er grunnlagt med auka verdiskaping, større høve til val og matmangfold for forbrukarane, styrking av attraksjonskraft i reiselivet og behovet for å utvikle robuste og innovative store og små verksemdar. Utgreiingsprosjektet med tittel «Kunnskapsgrunnlag for strategiske val i spesialisert frukt- og bærproduksjon i nye marknader (Fruktstrategi)» hadde til formål å bidra med kunnskap for å realisere måla til Stortingsmeldinga. Det operative målet med prosjektet var å utvikle ein metode for å studere effektar av samarbeid mellom gardsbaserte foredlingsverksemdar. I tillegg til metodeutviklinga gav prosjektet nokre substansielle funn som vi vil presentere her. Datagrunnlaget er lite, seks foredlingsbedrifter i Hordaland og Sogn og Fjordane. Resultata må difor tolkast meir som potensielle, enn som dokumenterte effektar av samarbeid. Vi ønskjer i eit seinare forskingsprosjekt å dokumentere effektane ved å studere eit større utval bedrifter.

Alle bedriftene som var med i undersøkinga hadde eit samarbeid i ei eller anna form, men samarbeidet varierte i omfang og djupne. Ein bedrift var etablerte med fleire eigarar, mens andre hadde eit klart avgrensa samarbeid på einskilde tema, slik som f. eks. emballasjeinnkjøp. Samstundes er det ingen grunn til å sjå eit omfattande samarbeid som meir attraktivt eller innovativt enn andre tilpassingar. Det kan vere gode grunnar for å satse på ein individuell strategi. Fleire av bedriftene i undersøkinga hadde ikkje noko tydeleg mål om vekst. Fleire var nøgde med å ha etablert sin eigen arbeidsplass, og hadde ikkje mål om å vekse trass i at dei kunne ha selt eit større volum. Så lenge bedrifta gav eit brukbart økonomisk resultat, var ein nøgd. Andre har vist at dette er ei typisk tilpassing for familiedrivne gardar, noko som skil seg frå ein tradisjonell kapitalistisk bedriftsstrategi. Eit spørsmål som reiser seg i kjølvatnet er om politikken og verkemiddelapparatet tek desse bedriftene like seriøst som bedrifter som har mål om å vekse.

Spørsmålet om samarbeid er ikkje berre avhengig av kva som passar den einskilde bedrift. Det er også særskilt avhengig av om det er kultur og tradisjon for samarbeid i bygda, og om det er andre som driv med produksjonar som gjer samarbeid mogleg. Andre undersøkingar understrekar betydninga av etablerte nettverk for kunnskapsoverføring og utvikling. Grunnen er at samarbeid er avhengig av tillit som ein finn meir av i etablerte enn i nye nettverk.

Samarbeid kan ha positiv effekt på økonomien. For det første kan det gi lågare kostnader for den einskilde. Det er stordriftsfordelar av samarbeid på ei rekkje område, anten det gjeld innan foredling, innkjøp eller sal/promotering. I vår undersøking kom denne gevinsten fram ved at bedrifter delte på utgifter med deltaking på salsmesser, studieturar og kurs. Samarbeid om slike tiltak har ein tredelt effekt. I tillegg til reduserte kostnader bidreg det til kunnskapsutvikling, erfaringsutveksling og



nye idear for nyskaping. For det tredje har det eit sosialt og identitetsskapande aspekt som kan styrke tru og motivasjon for det ein driv på med. Det viser også andre undersøkingar.

Samarbeid om marknadsføring, anten det gjeld profilering, distribusjon og sal, kan bidra til større merksemd og attraktivitet av fleire grunnar. Fleire bedrifter kan samla tilby eit større utval av produkt, og dei kan tilby produkta med større kontinuitet og dermed gi kundane meir stabil tilgang på produkta. Den styrka marknadsposisjonen bedriftene oppnår på dette viset, kan auke salet og legge grunnlaget for betre økonomisk resultat. Våre bedrifter fokuserte i liten grad på desse positive effektane. Det gjør derimot den internasjonale litteraturen på området. Det ser difor ut for at gardsbaserte foredlingsbedrifter har eit potensiale i å hente ut gevinstar av samarbeid innan marknadsføring, ikkje minst på Vestlandet. Undersøkinga viste at det er svakt utvikla felles merkevarestrategiar for lokale matprodukt både i Hordaland og Sogn og Fjordane.

Det kan vere gode grunnar for å stå utanfor ei felles organisering på marknadssida. Ein slik grunn, som ei av bedriftene i undersøkinga vår viser til, er uvisse om fellesskapen vil legge «lista høgt nok». Denne uvissa kan vere nok til at ein heller satsar på å profilere varene med sitt eige gardsmerke. Initiativ for utvikling av felles merkevare vil møte denne utfordringa heile tida. Kor skal ein finne den rette balansen mellom breidde og spiss for merkeprofilen for å kunne generere ein meirverdi for den einskilde bedrift?

Spørsmålet om samarbeid er difor både påverka av måla til den einskilde bedrift og utviklingsstrategiar og handlingsmiljøet rundt bedrifta. Er det andre som har dei same ambisjonane for kvalitet som oss? Vil dei selje produkta gjennom dei same kanalane? Svara på desse spørsmåla er ikkje gitt på førehand, men jo fleire bedrifter som er involverte, desto meir krevjande vert det å finne balansen mellom spiss og breidde.

Konklusjonen i dette utgreiingsprosjektet er at samarbeid mellom gardsbaserte foredlingsverksemdar har eit gevinstpotensiale i form av lågare kostnader og høgare inntekter gjennom auka sal. Felles aktivitet for erfaringsutveksling og kunnskapsutvikling bidreg ikkje berre til auka nyskaping, men har også ein viktig motiverande effekt for utvikling av eiga bedrift.»

Vedlegg: Presentasjon på «Snøggflørt» 21. november 2013 Gloppen hotell



Vilkår for endring og nyskaping hos småskalaforedlarar av frukt og bær

Av Eivind Brendehaug  
Snøggflørt 21 nov 2013  
Sandane

WESTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE  
**VESTLANDSFORSKING**  
www.vestforsk.no

## Metode og problemstilling

- Bedriftsundersøking frå deltakarar i programmet «Frukt og bær rundt neste sving» på Vestlandet
- Problemstillingar:
  - Kva for endring skjedde i bedriftene?
  - Kva stimulerte til endring?
  - Effekt av samarbeid på økonomi, marknadsposisjon og kompetanse
  - Utviklingsstrategi
- Nettbasert survey der alle 38 aktive deltakarar i nettverket har svart (Brendehaug, 2012)



## Kva for endring?

Type endring	N	% av bedrifter
Nye måtar å få idear og kunnskap for å utvikle bedrifta	12	31
Nye eller vidareutvikla mat/drikkeprodukt	11	28
Endring i måtar (metode) å profilere produkta på	10	26
Nye eller vidareutvikla omvising/vandringsprodukt	9	23
Endring i måten å selje produkta på til kundane	8	21
Andre endringar	7	18
Ny(e) eller vidareutvikla produksjonsprosess(ar)	6	15
Nytt eller vidareutvikla teknisk utstyr	1	3
Totalt tal responsar	64	

Både utvikle produkt/teneste og profilering/sal

## Meir synleg i marknaden

- Matbedriftene har etablert samarbeid med destinasjonsselskap for profilering på nettside.



Hotelldirektør:  
 "Vi er avhengige av lokalmatproduzentane (for å gi turistane nye opplevingar) og dei er avhengige av oss (for overnatting)".

## Frukt- og siderrute i bygda

- Fleire funksjonar:
  - Produktdifferensiering, breitt tilbod
  - Profilering
  - Praktisk salssamarbeid (opningstid)
- Difor fungerer samarbeid mellom hotell og gardsbruka:
  - At dei (matprodusentane) er flinke og at dei utviklar seg. Vi har bedrifter som kjem att på kurs- og konferanse, då er det viktig at dei har nye produkt og opplevingar.



www.vestforsk.no

## Kva stimulerar til endring?

- Kor viktig er ulike forhold for å skape desse endringane? (5 er særst viktig og 1 er lite viktig)

Faktorer som stimulerer til endring	Snitt
Mi eiga interesse for å skape noko nytt	3,9
Fagleg samarbeid/nettverk i nærområdet	3,5
Direkte kontakt med kunde	3,4
Samarbeid med reiselivsnæringa	3,4
Økonomisk støtte	3,0
Kurs/møte	2,9
Studieturer	2,6

Skaparevne vert stimulert i dynamikken mellom den individuelle drivkrafta, lokale sosiale-og faglige nettverk, kundekontakt og reiselivet

## Kvifor samarbeid?

- **Marknadsposisjon:**
  - Felles profilering gjer ein meir synleg og styrka kundekontakt
  - Felles tilbod med større produktspekter gjer ein meir attraktiv
  - Vidare opningstid
  
- **Lågare kostnader, f. eks ved felles:**
  - Deltaking på messer
  - Innkjøp av emballasje, felles lager
  - Produksjonsanlegg
  
- **Kompetanse:**
  - Utveksling av erfaringar og kunnskap bidreg til ideutvikling
    - Kollegaevaluering: tilbakemelding frå kollegaer
  - Samarbeid påverkar motivasjon, identitet og sjølvkjensle
    - Møteplassar bidreg til tru på eiga utvikling



VESTLANDSFORSKING

## Utviklingsstrategi

- Kva er målet med bedrifta?
  - Skaffe deg deltid- eller heiltidsjobb?
  - Mål om vekst?
  - Leige inn hjelp?
    - «Nei, eg ville hatt ansvaret likevel. Eg vil sleppe alt ansvaret»
    - Korleis utvikle bedrifta for å kunne leige inn hjelp?
  
- Korleis kombinere utvikling av eiga bedrift og samarbeidet med andre?
  - Kva har andre som kan utvikle min bedrift?
  - Korleis kan eg bidra til utvikling av andre?
  - Gjensidig nytte og avhengigheit
  
- Men, «for meg fungerer det best å drive for meg sjølv»

VESTLANDSFORSKING

[www.vestforsk.no](http://www.vestforsk.no)

## Oppsummert

- Type endring:
  - Både utvikle produkt/teneste og profilering/sal
  - Men, læring gir også identitet og mening
- Endring skapt av:
  - Samspelet mellom eiga drivkraft, lokale sosiale- og faglige nettverk og kontakt med kunde/reiselivet
- Kvifor samarbeid:
  - Reduserte kostnader
  - Sterkare marknadsposisjon
  - Nye idear, kunnskap, motivasjon og sjølvkjensle



VESTLANDSFORSKING

[www.vestforsk.no](http://www.vestforsk.no)

Eivind Brendehaug  
 Mobil: 95 19 17 52  
 E-post: [ebr@vestforsk.no](mailto:ebr@vestforsk.no)

Vestlandsforsking  
[www.vestforsk.no](http://www.vestforsk.no)

Referansar:

- Brendehaug, E., Flåtabo, G., & Simonsen, M. (2012). Nyskaping marknadsført mot reiselivet. Evaluering av programmet Frukt og bær rundt neste sving. VF-rap 2/12. Sogndal: Vestlandsforsking
- Brendehaug, Haukås, Milford, 2013: Gardsfordeling av frukt og bær. Utvikling av kunnskapsgrunnlaget for strategiske val i bedriftene. VF-notat 5/13. Sogndal: Vestlandsforsking.

VESTLANDSFORSKING

[www.vestforsk.no](http://www.vestforsk.no)