

# **SNF-RAPPORT NR. 50/2002**

## **Følgeevaluering av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon**

av

**Erik Døving**

**Roald Sand**

**Stig-Erik Jakobsen**

**Margrete Haugum**

**Grete Rusten**

**Anne Grete Sand**

SNF-prosjekt nr. 6435 "Følgeevaluering av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon"  
Oppdragsgiver: Statens nærings- og distriktutviklingsfond (SND)

SNF i samarbeid med Nord-Trøndelagsforskning



**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS**  
Bergen, desember 2002

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

SNF rapport nr. 50/02

ISBN 82-491-0242-8  
ISSN 0803-4036

## SAMMENDRAG

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP) har som hovedformål å bidra til høyere verdiskaping gjennom å stimulere til økt utnyttelse av markedsmuligheter både innenfor primærproduksjon og foredling. I denne følgeevalueringen av VSP har vi (1) vurdert faglig utgangspunkt og rasjonale for programmet, (2) vurdert om programmets prosjekter er i tråd med intensjonene, (3) vurdert hindringer og utfordringer for gjennomføring av prosjekter, og (4) vurdert den administrative gjennomføringen av programmet. Evalueringen bygger på underlagsdokumenter, samtaler med nøkkelpersoner, en enkel spørreundersøkelse til prosjektlederne og en nærmere studie av noen utvalgte prosjekter.

Norsk landbruk og landbrukspolitikken er under press på grunn av høye utsalgspriser sammenliknet med naboland, store overføringer og lite mangfold i butikkhyllene samtidig som mange gårdbrukere sliter med dårlig lønnsomhet. VSP er et relevant svar på disse utfordringene ved at programmet tar hensyn både til landbrukets behov for økt verdiskaping og til forbrukernes ønske om større valgmulighet. Økt verdiskaping innebærer at produktene har egenskaper som gjør at kundene er villige til å betale en høyere pris uten at den økte prisen blir spist opp av økte produksjonskostnader.

Prosjektporteføljen etter første driftsår synes langt på vei å reflektere det som var intensjonen med VSP. Programmet har bidratt til å sette igang prosjekter som skal være nyskapende, og som involverer sammenslutninger av primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter. Med utgangspunkt i norsk primærproduksjon er mulig å bygge opp merkenavn og andre konkurransefortrinn basert på regionalt opphav, lokal matkultur og spesielle produktkvaliteter, og at dette kan gi grunnlag for høyere utsalgspris. Selv om den økte utsalgsprisen ikke spises opp av økte kostnader i produksjon og

distribusjon, er det ikke alltid avklart hvordan den økte verdiskapingen kommer primærprodusentene til gode. Virkemiddelet ser også ut til å ha god addisjonalitet; 30 av 33 undersøkte prosjekter ville ikke blitt igangsatt eller ville blitt igangsatt i mindre skala uten støtte fra VSP.

I evalueringen har vi imidlertid avdekket at distribusjon og markedsføring, samt kompetanse inne disse områdene, er en betydelig flaskehals for en del prosjekter, særlig ved ekspansjon utover lokalmarkedet. Programmets videre arbeid på dette området bør i større grad legge vekt på aktørenes behov for å få tilført kompetanse innen bedriftsetablering, økonomistyring og markedsføring. Dette kan både gjøres gjennom egne kompetansetiltak og ved å stimulere til økt erfaringsoverføring mellom prosjekter. Det er også viktig at man i den videre driften av programmet i betydelig grad stimulerer til utvikling av egnede markedskanaler for produktene. Det må både bygges opp nye distribusjonskanaler, samtidig som eksisterende kanaler som er relevante for distribusjon av nisjeprodukter videreutvikles. I den forbindelse bør programmet i økende grad tilstrebe å involvere distributørene og detaljistene i prosjektene.

VSPs prosjektportefølje omfatter både prosjekter drevet av små aktører og prosjekter knyttet til store, etablerte aktører. Det har derfor vært stilt spørsmål ved om det er rett å gi tilskudd til utvikling av ny virksomhet, når den etablerte aktøren selv har tilstrekkelig finansielle og organisatoriske ressurser til å få i gang virksomheten. Vi vil likevel argumentere for at de store aktørene bør ha en rolle i VSP. Det må imidlertid sterkt fokuseres på at deres deltakelse skal komme de små aktørene til gode, blant annet ved at prosjektene bidrar til å åpne nye markeder eller ved at de innebærer kompetanseoverføringer til andre aktører i næringen.

Vi vil samtidig argumentere for en noe høyere risikoprofil i programmet. Dette innebærer blant annet et økt fokus mot små uavhengige produsenter og i noen sammenhenger kan det være hensiktsmessig å gå inn i mer umodne prosjekter. På bakgrunn av dette vil vi også anbefale å videreutvikle markedsføringsarbeidet overfor potensielle brukere for å stimulere utvikling av ideer til prosjekter og for å unngå at programmet med tiden forsvinner i mengden av tiltak rettet mot landbrukssektoren. Vi vil også anbefale økt systematikk i oppfølging av prosjektene etter oppstart. På et mer generelt nivå bør det også utvikles måleindikatorer med utgangspunkt i målsetningene for programmet, blant annet for å avdekke i hvilken grad programmet oppfyller målsetningene og hvilke justeringer som er hensiktsmessige å gjennomføre i løpet av programperioden.



## **FORORD**

På oppdrag fra Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) har Samfunns- og næringslivsforskning AS i samarbeid med Nord-Trøndelagsforskning gjennomført en følgeevaluering av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon, fase 1. Denne sluttrapporten gjør rede for evalueringsarbeidets bakgrunn, metoder, resultater og konklusjoner.

Takk til SNDs referansegruppe, Thron Soma, Svein Kostveit, Gry Monsen og Gunhild Notaker, for verdifulle kommentarer og praktisk hjelp underveis. Takk også til vår interne referansegruppe samt til Lasse Lien og Olav Kvitastein for nyttige råd og kommentarer. Takk til Synnøve Holsen, Monika S. Luktvaslimo, Roald Lysø og Tonje Skaar for hjelp til datainnsamling. For øvrig står rapporten for forfatterens regning.

*Erik Døving*  
prosjektleder





## INNHold

1.	Innledning .....	1
1.1	Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon.....	2
1.2	Metode og datagrunnlag .....	5
2.	Programmets innretning og rasjonale .....	7
2.1	Behovet for omstilling i norsk landbruk.....	7
2.2	Grunnlaget for økt verdiskaping.....	21
2.3	Aktuelle strategier for norsk landbruksbasert matproduksjon .....	30
2.4	Iverksetting av konkurransestrategi.....	33
2.5	Oppsummering .....	44
3.	Vurdering av prosjektporteføljen.....	47
3.1	Aktivitetsoversikt.....	47
3.2	Vurdering av porteføljen i forhold til intensjonene for programmet ..	48
3.3	Barrierer mot nyskaping og programmets bidrag til prosjektene.....	52
4.	ERFARINGER FRA IVERKSETTING .....	55
4.1	Metode og utvalg .....	55
4.2	Oversikt og sammenfatning.....	57
4.3	Saksbehandlerne erfaringer.....	69
4.4	Oppsummering av erfaringer og utfordringer .....	71
4.5	Oppsummering .....	88
5.	Oppsummering og anbefalinger .....	90
6.	Litteratur .....	99



## 1. INNLEDNING

Denne følgeevalueringen av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP) har som formål å:

1. Vurdere faglig utgangspunkt og rasjonale for programmet, med fokus på sammenhenger mellom mål, tiltak og effekter.
2. Vurdere om programmets prosjekter er i tråd med intensjonene
3. Vurdere hindringer og utfordringer for gjennomføring av prosjekter i programmet
4. Vurdere den administrative gjennomføringen av programmet.

Evalueringen har i hovedsak et bedriftsøkonomisk fokus. Det betyr blant annet at vi ikke tar hensyn til at landbruket også produserer fellesgoder (et sentralt premiss i utformingen av landbrukspolitikken generelt) der den samfunnsøkonomiske verdiskapingen kan være større enn den bedriftsøkonomiske. Det ligger også utenfor evalueringens mandat å drøfte norsk landbrukspolitikk i sin helhet.

En følgeevaluering som dette skal bidra til utvikling av iverksatte program gjennom konstruktive innspill og har derfor fokus på å justere iverksatte program slik at de er i tråd med intensjonene for tiltaket. Følgeevalueringer skal derfor være rettet mot å kvalitetssikre kritiske betingelser for både resultatutviklingen og prosessutviklingen (Sletterød, 1999, 2001). Denne følgeevalueringen ble gjennomført i programmets første og andre år og har derfor ikke mulighet til eller ambisjoner om å si noe sikkert om varige resultater av programmet.

Vi vil understreke at de resultater og vurderinger vi gjengir i denne rapporten i hovedsak er basert på erfaringer fra programmet og enkeltprosjektene i en tidlig fase. Vi kan derfor ikke si noe om eventuelle utviklingstrekk i

prosjektporteføljen eller i enkeltprosjekter. Vi vil også presisere at VSPs kompetansesatsing gjennom regionale kompetansenav så vidt har kommet i gang (se del 1.1) og vil derfor bare bli kort kommentert på bakgrunn av våre øvrige funn. Våre konklusjoner vil derfor til dels være foreløpige og skal danne grunnlag for justering av programmet samt utforming av en videre evaluering. Videre evaluering av programmet og forskningsbasert oppfølging av enkeltprosjektene vil gi grunnlag for sikrere konklusjoner. De metodene som er utviklet i forbindelse med denne evalueringen og de data vi har samlet inn i denne tidlige fasen vil være et godt grunnlag for å undersøke hvordan programmet og prosjektene utvikler seg.

Denne innledningen vil først kort gjennomgå programmet slik det ser ut for deretter å gjøre rede for evalueringens metode og datagrunnlag. Deretter vil vi drøfte det faglige rasjonale for programmets innretning og strategivalg, før vi gjør en vurdering av prosjektporteføljen. I del 4 gjør vi, hovedsakelig på grunnlag av nærmere undersøkelse av utvalgte prosjekter, rede for erfaringer med iverksetting av programmet. På bakgrunn av denne gjennomgangen vil vi i notatets siste del skissere våre vurderinger og anbefalinger etter programmets fase 1.

## **1.1 Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon**

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP) har som hovedformål å bidra til høyere verdiskaping gjennom å stimulere til økt utnyttelse av markedsmuligheter både innenfor primærproduksjon og foredling. Delmålene i programmet er:

- øke produksjon, omsetning og forbruk av spesialiserte matvarer
- økt kvalitet, mangfold og valgmuligheter i matvaretilbudet
- øke omsetningen av norske råvarer

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon skal ha en tidshorisont på 10 år. Hovedformålet med programmet er å bidra til høyere verdiskaping både innenfor primærproduksjon og foredling. Programmet vil ta utgangspunkt i forbrukerbehovene i det norske markedet, men det vil også bli lagt vekt på å bidra til eksport av aktuelle produkter. I fase 1 (2001 og 2002) er hovedstrategien for VSP å legge til rette for primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter som utvikler spesialiserte matvarer av høy kvalitet for salg i markeder med høy betalingsvilje og som bidrar til økt verdiskaping for primærprodusentene.

Programmet skal stimulere til økt innovasjon og mangfold på matområdet. Med innovasjon og mangfold menes i denne sammenhengen:

- Utvikling av spesialiserte matvarer av høy kvalitet basert på:
  - norske mattradisjoner og lokale/regionale matspesialiteter (hvor inspirasjon også kan være hentet fra andre land)
  - andre forbrukertrender i matvaremarkedet, som helsefremmende mat, mat som er lett å tilberede, mat/råvarer som er produsert med utgangspunkt i særlige etiske/miljømessige/kvalitetsmessige krav og lignende
- Fornyelse av produksjons-, leverings- og distribusjonsmetodene
- Fornyelse eller utvidelse av markedene for de aktuelle matvarene

Et hovedsiktemål innenfor programmet er å stimulere til nyskappingsaktiviteter som direkte eller indirekte vil bidra til økt verdiskaping på de enkelte gårdsbruk. Virkemidlene vil i all hovedsak bli rettet mot primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter som satser på utvikling og markedsføring av matvarer med spesiell kvalitet og høy potensiell verdi. VSP skal være målrettet og handlingsorientert. Det betyr at programmet vil legge hovedvekten på finansiering av konkrete nyskappingsprosjekter og kompetansetiltak som er relevante for næringsaktørene. Programmet skal bidra til konkrete

nyskappingsprosesser i hele matvarekjeden.

I 2002 ble det, som et ledd i VSPs kompetansesatsing, opprettet et regionalt kompetansenettverk for småskala matproduksjon. Nettverket består av fem kompetansenav med ansvar for hver sin region: Nordnorsk kompetansesenter for landbruk og innlandsfiske/Planteforsk Holt (de tre nordligste fylkene); Mære landbruksskole (Trøndelag, Møre og Romsdal); Sogn jord- og hagebruksskole (Sogn og Fjordane, Hordaland); NORCONSERV (Rogaland, Agder); MATFORSK (Østlandet med Telemark). MATFORSK har også rollen som kompetansenettverkets nasjonale koordinator. Disse skal i løpet av 3-5 år gi et godt kompetansetilbud som fremmer verdiskaping uavhengig av lokalisering og type produkter. Målet er å koordinere og utnytte matfaglig kompetansemiljøer over hele landet for å øke verdiskaping hos småskala matprodusenter. Navene inngår i et forpliktende nettverksamarbeid, og skal :

- Ha rollen som pådriver og koordinator.
- Formidle kontakt mellom matprodusenter og aktuelle kompetansemiljøer ut fra brukernes behov. Matprodusentene skal få tilgang til riktig kompetanse, primært regionalt, dernest nasjonalt og internasjonalt.
- Gjennomføre oppsøkende rådgivingstjeneste (besøksordningen)
- Gjennomføre nettverksprogrammet for små og mellomstore bedrifter: (småbedriftprogrammet)
- Etablere matkontakter regionalt. Disse personene skal koordinere og delta i gjennomføringen av prosjektet og ha ansvar for måltall.

Det er bevilget 100 mill. kr over jordbruksavtalen i 2001, og det er signalisert en ramme for den første femårsperioden på minimum 500 mill. kr.

Konkurransestrategiene for norsk mat (KOSTRAT) inngår som en del av verdiskapingsprogrammet med en bevilgning på 50 mill. kr i 2001. Fordelingen av midler mellom konkurransestrategiene og de øvrige delene av

verdiskapingsprogrammet vil for de senere årene kunne endres i jordbruksavtalen. KOSTRAT ble igangsatt av Landbruksdepartementet i 1992 og må regnes som en forløper for VSP. ECON har nylig avsluttet en evaluering av KOSTRAT og en nærmere redegjørelse for programmets resultater finnes i ECON-rapport 8/02 (se også Borch og Moen, 1997).

Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) har fått i oppdrag av Landbruksdepartementet å iverksette programmet. VSP er innpasset i SNDs vanlige struktur. Programmets overordnede ledelse ivaretas av et programsekretariat ved hovedkontoret samt et programstyre. Veiledning til søkere og behandling av enkeltsøknader utføres ved SNDs distriktskontorer i samråd med Fylkesmannens landbruksavdeling (FMLA). Søknader over 1 million kroner skal også behandles ved hovedkontoret. Søknader behandles fortløpende. Programstyret som består av ni personer er bredt sammensatt med representanter for primærprodusentene, foredlingsbedriftene, varehandelen og fylkesmennens landbruksavdeling samt en representant fra det beslektede Verdiskapingsprogrammet for rein. Programstyret har som hovedoppgave å videreutvikle programmet og bidra med råd ved iverksetting – styret behandler ikke enkeltsøknader.

## **1.2 Metode og datagrunnlag**

Denne følgeevalueringen bygger på fire datakilder. For det første har vi hatt samtaler med personer som medvirket i forarbeidet til programmet og som deltar i iverksettingen. Disse samtalerne hadde form av semistrukturerte intervjuer basert på en felles intervjuguide. Resultater fra disse intervjuene er ikke gjengitt i detalj i denne rapporten. For det andre har vi gjennomgått underlagsdokumenter fra forarbeidet til programmet samt dokumenter fra behandling av enkeltsøknader. For det tredje gjennomførte vi en enkel spørreundersøkelse til prosjekter som fikk tildelt støtte i 2001. Utforming av

spørreundersøkelsen er nærmere gjort rede for i del 3. Til slutt gjorde vi en grundig studie av noen utvalgte prosjekter som til sammen representerer bredden i programmet. Utforming av casestudien er gjort nærmere rede for i del 4. Programmet og de fleste prosjektene er fortsatt i en tidlig fase. Videre evaluering av programmet og oppfølging av enkeltprosjektene vil gi grunnlag for sikrere konklusjoner om resultater av programmet.



## **2. PROGRAMMETS INNRETNING OG RASJONALE**

I denne delen av rapporten drøfter vi det faglige grunnlaget for innretning og utforming av Verdiskapingsprogrammet for mat. Utgangspunktet for drøftingen er en kort skisse av de utfordringene og mulighetene gårdbrukerne står overfor, hovedtrekkene ved aktuelle strategier for å møte disse utfordringene, en redegjørelse for det prinsipielle grunnlaget for at disse strategiene skal bidra til økt verdiskaping, samt innsatsområder ved iverksetting av alternative konkurransestrategier.

### **2.1 Behovet for omstilling i norsk landbruk**

I avsnittene nedenfor vil vi kort skissere situasjonen for norsk landbruk på bakgrunn av sentrale utviklingstrekk i konkurranseforhold, detaljhandel og distribusjon, etterspørselsforhold og rammebetingelser for øvrig.

#### **Endringer i konkurranseforhold og rammebetingelser**

Landbruket er tillagt flere ulike roller. Landbruket skal produsere fellesgoder som kulturlandskap, biologisk mangfold, matvaresikkerhet og bosetting i distriktene. Samtidig skal landbrukets produkter konkurrere med andre varer som dekker de samme behovene slik at for eksempel norskproduserte poteter konkurrerer med importert ris. Det kan dermed være en konflikt mellom på den ene siden ønsket om konkurranse, lavere matvarepriser og effektiv ressursutnyttelse, og landbrukspolitiske målsetninger på den andre siden (jf. Konkurransetilsynet, 2001). Selv om det meste av landbruket i dag er skjermet mot direkte konkurranse fra tilsvarende produkter fra andre land og dessuten mottar betydelige overføringer fra staten, er det ikke usannsynlig at konkurransen vil øke og at overføringenes andel av gårdbrukerens inntekt vil gå ned.

Det norske matvaremarkedet er mindre preget av mangfold enn det som er tilfelle internasjonalt. Norsk matvareproduksjon og dagligvarehandel er i større grad enn andre europeiske land fokusert på standardvarer og et smalt sortiment med tilsvarende grunnlag for hard priskonkurransse. Både konkurranseforholdene i dagligvarehandelen, omsetning gjennom samvirke med til dels monopol og landbrukspolitikken – med grensevern, subsidier og regulering – har antakelig medvirket til denne standardiseringen (jf Borch og Moen, 1997). Prioriteringen av melkeproduksjon og meieriprodukter med storfekjøtt mest som et biprodukt er et eksempel: Melkekurasen Norsk rødt fe står for 85% av storfeslaktene i Norge. På samme måte er tre fjerdedeler av alle slaktekyllinger fra samme rase. Standardiserte produkter gjør det også lettere å få unngå rivalisering mellom ulike deler av landet.

Det ser ut til at både importvernet og direkte subsidier har fallende politisk legitimitet. Dette skyldes særlig det mange forbrukere oppfatter som middels kvalitet, begrenset utvalg og høy pris kombinert med betydelig offentlig støtte. I MMIs holdningsundersøkelse om landbruket (på oppdrag fra Norsk Landbrukssamvirke) har andelen av befolkningen som synes norske jordbruksprodukter har høy kvalitet falt markert de siste tiårene, andelen som svarer ”middels kvalitet” har økt tilsvarende (nesten ingen svarer ”dårlig kvalitet”). Dette er blant annet stimulert av den oppmerksomheten grensehandelen og prisforskjellen mellom landene har fått de siste årene. Direkte subsidier og verdien av importskjerming utgjør i følge OECD (2002) omkring 2/3 av produksjonsverdien i næringen, dermed er Norge sammen med Sveits, Island og Japan de landene som støtter landbruket mest. I EU utgjør støtten i gjennomsnitt 40% av produksjonsverdien, det tilsvarende tallet for USA, Canada og Polen ligger omkring 20%, mens vi på bunnen av lista finner New Zealand med 1%.

Selv om andelen av befolkningen som er for å ”opprettholde et jordbruk av omtrent samme omfang som i dag” har falt noe siden 1979, ligger den fortsatt like under 80% mens bare 10% er i mot å opprettholde jordbruk av dagens omfang (MMIs holdningsundersøkelse om landbruket på oppdrag fra Norsk Landbrukssamvirke). I følge undersøkelsen er ”levende bygder” og ”produsere mat med norsk kvalitet” med omkring 35% oppslutning folks klart viktigste argument for å opprettholde jordbruket, mens kulturlandskap kommer på en svak tredjeplass med omkring 10%. Siden 1995 har det vært en markert økende ønske om økt fortjeneste for bøndene og det er stor oppslutning om at ”bøndene bør ha samme inntekt og levekår som industriarbeidere”. Samtidig mener en klart fallende andel av befolkningen at landbruket drives så effektivt som naturforholdene tillater, på samme måte er det en fallende andel av befolkningen som mener at landbruket bør skjermes mot import av hensyn til selvforsyning. En stadig økende andel av befolkningen synes at norske matvarer er dyre sammenliknet med andre land og at de ikke er villig til å betale mer for norske enn for importerte varer. Tilliten til norske matvarer er fortsatt svært høy, selv om en økende andel svarer ”spiller ingen rolle/vet ikke”.

Flere fagmiljøer har lenge argumentert for både en betydelig omlegging og reduksjon av landbruksstøtten (Brunstad, Gaasland og Vårdal, 1995; Løyland og Ringstad, 1999; Konkurransetilsynet, 2001). I løpet av 1990-tallet har det også skjedd en viss innstramming av jordbruksstøtten. Liberalisering av verdenshandelen med landbruksvarer innenfor rammene av verdens handelsorganisasjon (WTO), kan på sikt bidra til økt konkurranse. Slike internasjonale avtaler har i det minste snevret inn myndighetenes handlingsrom i landbrukspolitikken. Et mulig EU-medlemskap utgjør også en betydelig utfordring for landbruket i Norge. Selv om EØS og WTO har hatt mindre konsekvenser for landbruket enn ventet, har den landbrukspolitiske doktrinen blitt betydelig endret fra opptrappingsvedtaket og sjølbergning (St.meld. nr. 14.,

1976-77) til ”markedssignaler” og ”forbrukerretting” (St.prop. nr. 8, 1992-93; St.meld. nr. 19, 1999-2000). Det legges videre vekt på at landbruksnæringen må bli mer robust og konkurransedyktig gjennom hele verdikjeden og at landbruket og foredlingsindustrien må rette fokus mot markedet og forbrukerne. Samtidig skal den distriktsbaserte næringsmiddelindustrien styrkes, det må skapes nye og alternative arbeidsplasser på bygdene, det skal fortsatt være et aktivt landbruk i hele landet og landbruket må utvikle bærekraftige produksjonsformer. Den første regjeringa Bondevik framhevet også økt etterspørsel etter foredlede produkter og spesielle kvaliteter, og at det er en viktig utfordring å møte disse varierende krav gjennom økt bredde i produktutvalget.

Landbrukets tradisjonelle produkter møter også sterk konkurranse fra substitutter. Poteter må for eksempel i økende grad konkurrere med pasta og ris om å være hovedingrediens i middagen, mens konsummelk møter sterk konkurranse fra juice og mineralvann. For eksempel har melkeforbruket per innbygger falt fra 176 liter i 1970 til 117 liter i år 2000 (Stræte og Jacobsen, 2002), mens forbruket av matpotet per innbygger i perioden 1950-1998 har gått ned fra 90 kg til 30 kg (Nersten, 2000). Endrete rammebetingelser kan på sikt også føre til at den regionale arbeidsdelingen mellom de ulike landbruksområdene kommer under press. Mange distrikter må kanskje se seg om etter andre produksjonsformer.

Norsk landbrukspolitik har vært sterkt preget av at bøndenes inntekter fastlegges gjennom forhandlinger med staten, og at staten og organisasjonene sammen utformer og iverksetter landbrukspolitikken (jf Rommetvedt, 2002). Samvirkeorganisasjonene har, i tillegg til å være interesseorganisasjoner og foredler/distributør, i stor grad utført forvaltningsoppgaver. Det er vel knapt noen næring som, gjennom sterk regulering og forhandlinger, er så nært koblet opp mot staten (Røkholt og Borgen, 1999). Dermed har også aktørene orientert

seg mot myndighetene og i mindre grad mot markedet. Det er også mye som tyder på at det både organisatorisk og kompetansemessig har vært en konflikt mellom det å være en markedsaktør og det å ha forvaltningsoppgaver. Aktørene i landbrukets verdikjede har over lang tid spesialisert seg på standardiserte produkter med relativt store volum, og vil dermed i mindre grad ha opparbeidet kompetanse rettet mot produktmangfold og økt markedsorientering. Økt markedsorientering kan derfor endre kompetansebehovene i samvirket, og eksisterende kompetanse rettet mot standardiserte produkter og store volum kan samtidig virke hemmende på omstilling.

Sysselsettingen i landbruket går jevnt nedover og stadig flere bruk går ut av drift. Fra opptrappingsvedtaket i 1975 og til i dag har arbeidsinnsatsen i landbruket blitt nær halvert. Jordbruk og skogbruk sysselsetter i dag omkring 72.000 personer (Statistisk sentralbyrå, arbeidskraftundersøkelsen). Jordbrukets andel av brutto nasjonalprodukt (BNP) har vært fallende siden femtitallet og utgjør i dag godt under 1% av BNP mot omkring 2% i 1990 (Statistisk sentralbyrå, nasjonalregnskapet). Inntektskombinasjoner er svært vanlig i landbruksbefolkningen og godt under halvparten av bøndene har hovedinntekten fra gårdsdrift. Jordbrukets andel av brukerfamiliens samlede inntekt var i gjennomsnitt 43% for år 2000 (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, driftsgranskingene 2000). Antall landbrukseiendommer er relativt stabilt, men hvert år blir driften på nær 3000 bruk lagt ned. I perioden 1998-2000 tilsvarer dette nær 4% (årlig) av det samlede antall bruk i drift (Statistisk sentralbyrå, landbruksundersøkelsen 2001) og representerer dermed en omfattende og gjennomgripende endring som næringen gjennomgår i det stille. Landbruksundersøkelsen viser at det nå er omkring 65.000 bruk i drift. Det er først og fremst nedgangen i antall bruk i drift, ikke arbeidsinnsatsen per bruk, som forklarer fallet i sysselsettingen i jordbruket.

Samtidig er det totale jordbruksarealet stabilt eller svakt økende i alle deler av landet. Fra sekstitallet til i dag har det samlede jordbruksarealet i Norge steget med knapt 8 prosent, de siste årene har denne veksten særlig vært overflatedyrket eng og beite. Dette betyr at gjennomsnittsbruket blir større og mulighetene for stordriftsfordeler bedre. Myndighetene ønsker å tilskynde denne utviklingen gjennom blant annet endringer i lovverket som regulerer bruk og omsetning av jord og gjennom justering av støtteordningene. Stimulering av samdrift og andre kostnadsreduserende tiltak er også aktuelt, selv om dette er omstridt også innad i landbruket. Sammenlignet med andre rike land har norsk jordbruk fortsatt et småbrukspreg særlig når vi ser på gjennomsnittlig bruksstørrelse. Det som først og fremst skiller Norge fra andre europeiske land er svært få store bruk. Frankrike og Norge har for eksempel like store andel bruk under 50 dekar, om lag en fjerdedel, men i Frankrike er om lag en fjerdedel av brukene over 500 dekar mot bare vel 1% i Norge (Nersten, 2000).

Faktorproduktiviteten i jordbruket gikk opp med omkring 40% fra 1980 til 1997, denne produktivitsveksten er større enn både industrien og varehandelen. I samme periode opplevde næringsmiddelindustrien en stagnerende eller svakt fallende produktivitet (ECON, 2002). Likevel er lønnsomheten i landbruket fallende og gårdbrukernes inntekter har stagnert. Produsentprisene for sentrale jordbruksprodukter har falt markert i løpet av nittitallet, unntaket er melk som har vært stabilt. Samtidig har kostnadene ved de vanligste innsatsfaktorene steget, unntaket er kraftfôr som har falt en del (Gudem og Søyland, 2002). Opptrappingsvedtaket i 1975 ble fulgt av en periode med markert vekst i inntektene i jordbruket fram til 1980. Inntektene pr årsverk i jordbruket har siden tidlig på åttitallet falt betydelig i forhold til en gjennomsnittlig industriarbeider. I perioden 1992-1997 var det for eksempel ingen endring i gårdbrukernes disponible inntekt (i faste kroner), mens andre selvstendige næringsdrivendes og lønnsinntakeres inntekt gikk opp med henholdsvis 30% og

15% (Benedictow, 2000). Sand (2001) finner ingen endring i landbrukshusholdningenes samlede disponible inntekt i perioden 1980-1998, basert på tall fra de norske driftsgranskingene utført av Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning. I denne perioden ble netto pris- og produksjonsavhengige jordbruksinntekter redusert fra over kr 200 000 pr bruk til omlag kr 50 000 pr bruk,<sup>1</sup> mens andelen direkte tilskudd og inntekter fra andre kilder økte (Sand, 2001).

### **Endringer i detaljhandel og distribusjon**

Dagligvarebransjen har vært preget av intens priskonkurranse hvor lavpriskonsepter med svært begrenset sortiment (som Rema og Prix) har fått stor oppslutning. Samtidig har bransjen i løpet av 90-tallet gjennomgått store omstruktureringer slik at de fire store kjedene nå har nær 100 % av omsetningen av dagligvarer.

Distribusjonskanalene for norske matvarer er preget av store endringer, og betydelige utfordringer for produsentene (bøndene) så vel som foredlingsindustrien (Ness og Haugland, 2000). Særlig har det skjedd en markant *endring av markedsrett* til fordel for handelsnæringen. Endringene relaterer seg til flere forhold: For det første er detaljistledet, som tradisjonelt var fragmentert i form av et stort antall detaljister, i dag kontrollert av 4 store aktører (Norgesgruppen, Hakon Gruppen, Coop og Reitan Handel) med en samlet markedsandel i det norske dagligvaremarkedet på omlag 99 %. Disse aktørene opererer videre i økende grad på skandinavisk/europeisk basis, noe som øker deres evne til å koordinere innkjøp på tvers av landegrensene og derved legge press på norske produsenter.

---

<sup>1</sup> Nettoinntekter, dvs inntekter minus kostnader.

Av stor betydning er også *integrasjonen av detaljist/kjedenivå og grossistene*, og fremveksten av ”lukkede” vareforsyningssystemer (altså logistikksystemer som utelukkende betjener enhetene innenfor en gitt gruppering), noe som bidrar til kostnadsbesparelser så vel som økt makt til handelsleddet. Videre har *andre distribusjonskanaler* for dagligvareprodukter, så som kiosker og bensinstasjoner, i stor grad *blitt konsolidert* inn i de store aktørene innen dagligvarenæringa, eksempelvis Reitans oppkjøp av Narvesen. Andre markante utviklingstrekk innen dagligvaremarkedet er stadig mer strømlinjeformede logistikksystemer.<sup>2</sup> Til slutt innebærer kjedens økte satsing på egne merkevarer (”private” merker) en ytterligere konkurranseutfordring for produsentene av landbruksvarer og industrien.

Denne utfordringen har aktivt blitt møtt av produsentene og industrien innen norsk landbruk, blant annet ved konsolidering og større, mer integrerte enheter (f.eks. overgang til konsernmodeller), produktutvikling (f.eks. utvikling av ferdigretter fra Fjordland), og merkevarebygging (f.eks. Tine). Selv om det har skjedd mye innenfor produktutvikling og merkevarebygging, synes det som at så vel leverandørsiden som varehandelen så langt har hatt hovedfokus på større enheter og intern effektivitet. Flere forhold tilsier at produktutvikling, merkevarebygging og større grad av differensiering mot ulike kundebehov vil få større betydning fremover. Samtidig kan de store kjedenes lukkede logistikk, standardisering av sortiment og favorisering av store etablerte leverandørene heve terskelen for nisjeprodukter (Dulsrud, 1999). Forbrukernes i økende grad ut til å etterspørre et større vareutvalg enn hva lavpriskjedene har, samtidig som oppmerksomheten omkring matvaresikkerhet og miljø synes økende, noe som bl.a. gir større markedspotensiale for økologiske produkter, og større krav til

---

<sup>2</sup> Eksempler på dette er utnytting av POS (point-of-purchase) - data med overgang fra ”push” til ”pull”-baserte varestrømmer, og kjedens økte kontroll over disse varestrømmene - eksempelvis ved overgang til ExWorks-basert distribusjon, hvor produsentene overlater den fysiske distribusjonen til handelsleddet ved at varene leveres til kjedens sentrallager.



dokumentasjon av produkttegenskaper og produksjonsprosesser. For produsentene av norske matvarer er det derfor en utfordring fremover å møte kundenes behov for bedre og mer differensierte produkter.

Her i landet ser vi spredte tendenser til nisjesatsinger og omsetning direkte fra produsent til sluttforbruker. I noen tilfeller skjer dette ved at produktene kjøpes direkte på gården. Denne omsetningsformen likeledes "farmers market", seksjoner i supermarkedene med regionale produkter ("shop-in-shop") eller at produsenter har gått sammen og etablert gourmetbutikker for felles distribusjon av sine produkter, er blant annet velkjente omsetningsstrategier i Italia og Frankrike.

### **Endringer i forbrukernes ønsker og krav**

Selv om det er stor oppmerksomhet om pris på matvarer, utgjør matvarer i dag ca. 12% av gjennomsnittshusholdningens budsjett (mot omkring 20% i 1980 og 50% i 1950). For store andeler av forbrukerne vil derfor standard matvarer utgjøre en liten andel av budsjettet, og betalingsviljen for produkter av særegen kvalitet kan dermed være tilsvarende større. Selv om det for store deler av befolkningen fortsatt er stor prisfølsomhet for hverdagsinnkjøpene, kan prisfølsomheten være liten for varer som utgjør en liten andel av det samlede matbudsjettet (Dulsrud, 1999). Dette kan gjelde innkjøp til helger og fester, men det kan også gjelde varer som kjøpes i små kvanta til hverdags. Etter hvert som forbrukerne blir kjent med og venner seg til bestemte kvaliteter er det også grunn til å anta at prisfølsomheten avtar ytterligere.

Generelt økt kjøpekraft og innflytelse fra kontinentale og oversjøiske matvaner vil antakelig ha stor betydning for etterspørselen etter landbruksvarer (jf Borch, 2000). For eksempel har kjøttforbruket, særlig fjørfe, per innbygger økt i løpet av 1990-tallet, mens forbruket av fersk melk har falt betydelig (Stræte og Jacobsen, 2002). Disse endringene kan dels skyldes fokus mulige helseeffekter.

Innslaget av asiatiske butikker har allerede bidratt til betydelig til økt mangfold i matvaremarkedet, særlig i Oslo. Undersøkelser på 90-tallet tyder på at norske forbrukere har blitt markert mer kresne (Borch, 2000). I løpet av 90-tallet har vi samtidig med økt konsentrasjon om noen få kjeder sett en fremvekst av matvareforretninger som spesialiserer seg på f.eks. nymalt kaffe, delikatesser, økologisk dyrket mat eller "hjemmelaget" brød. Disse utviklingstrekkene kan også innebære at folk oftere spiser ute. I USA inntas for eksempel så mye som halvpartene av måltidene utenfor hjemmet, mens gjennomsnittet i Norge er på ca. 20% av måltidene (Nersten, 2000).

De siste årenes dyretragedier i på kontinentet og i Storbritannia har også økt oppmerksomheten om matvaretrygghet, kanskje på bekostning av fokus på pris og kostnader. I Danmark har økologiske produkter opparbeidet seg betydelige markedsandeler, over 20% for gulrot og omkring 20% for melk og kjøtt (Brendehaug og Groven, 2000). Dersom andre land utvikler seg på samme måte som Danmark, indikerer dette et stort markedspotensiale. Det er dermed en del av forbrukerne som verdsetter kunnskap om produktenes opprinnelse og produksjonsbetingelser, og som er villig å betale litt mer for å få denne informasjonen. For eksempel har noen nisjeprodusenter satset på web-presentasjoner hvor det også er oppgitt kontaktmuligheter per e-post eller elektronisk bestilling av varer eller gårdsbesøk.

Samtidig har norske forbrukere i stor grad vent seg til det produktspekteret og de kvalitetene som faktisk finnes i butikken, og mange vil hevde at norske forbrukeres interesse og kunnskap om kvalitet og mangfold har blitt avlært de siste tiårene. Det er likevel usikkert hvor dypt forbrukernes uttrykte ønsker om større mangfold og variasjon faktisk stikker. Derfor er det vanskelig å si hvor raskt forbrukerne vil lære seg nye produkter og kvalitetsforskjeller (Jacobsen og Stræte, 2002). Forbruket av frukt og grønnsaker er for eksempel fortsatt langt

lavere enn i middelhavslandene og til dels også lavere enn andre nordeuropeiske land (Gudem og Søyland, 2002). Demografiske endringer der mange for eksempel venter lenge med å stifte familie, aldrende befolkning og større andel små husholdninger kan også tilskynde endringer i etterspørselen (Borch, 2000). For eksempel kan dette bidra til hyppigere restaurantbesøk og økt etterspørsel etter porsjonspakninger og ferdigretter. Selv om det er viktige endringer i norske matvaner, er disse endringene på langt nær så dramatiske og entydige som populære framstillinger vil ha det til (Bugge og Døving, 2000; Dulsrud, 1999). For eksempel er det mange som kopierer foreldrenes matvaner når de stifter familie. Kokt potet er for mange fortsatt det klart viktigste tilbehøret når kjøtt er hovedingrediens i middagen (Dulsrud, 1999). Dulsrud argumenterer videre for at bruken av for eksempel pasta like godt kan skyldes bekvemmelighet som endrede preferanser. Selv om bekvemmelighet og rutine styrer hverdagsinnkjøpene ofrer mange tid og oppmerksomhet på å utforske nye retter og råvarer i helgene og til fest. Litt forenklet kan dette innebære en todeling der den lokal lavprisbutikken sikrer billigst mulig hverdagsinnkjøp, mens når vi skal unne oss noe godt til helgen er prisen underordnet.

En nylig gjennomført undersøkelse fra MMI viser at pris fortsatt er en sentral faktor ved flertallet av husholdningenes innkjøp (tabell 1). I MMIs undersøkelse av holdninger til norsk landbruk kom sunn mat, god mat og trygg mat som de klarte viktigste faktorene med nær 30% hver, mens miljø-/dyrevennlig og kontrollerbar produksjon kom ut med omkring 5%. I en tilsvarende undersøkelse gjort av Sentio-Norsk statistikk var det kun 30% som mente at pris ikke var viktig ved innkjøp av matvarer (*Nationen*, 2. januar 2002). I følge MMIs undersøkelsen er imidlertid det at maten er fersk, god og innbydende langt *viktigere* enn pris.

*Tabell 1. Norske forbrukeres vektlegging av produkttegenskaper.*

Når du kjøper til deg selv og din husholdning, hvilke av faktorene nedenfor legger du spesielt stor vekt på?	%
At maten er fersk/frisk	89
God smak	79
Lav pris	56
Ser innbydende eller godt ut	56
Spist det før	46
Produsert i Norge	41
God varedeklarasjon/merking	40
Raskt eller lett å tilbrede	38
Få eller ingen tilsetningsstoffer	33
Lite fett eller sukker	32
Tradisjonell mat	30
Lang holdbarhet	28
At det er noe "nytt og spennende"	23
<u>Økologisk dyrket</u>	<u>13</u>

Antall intervju: 4058

Kilde: MMI, Norsk Monitor, 2001/2002

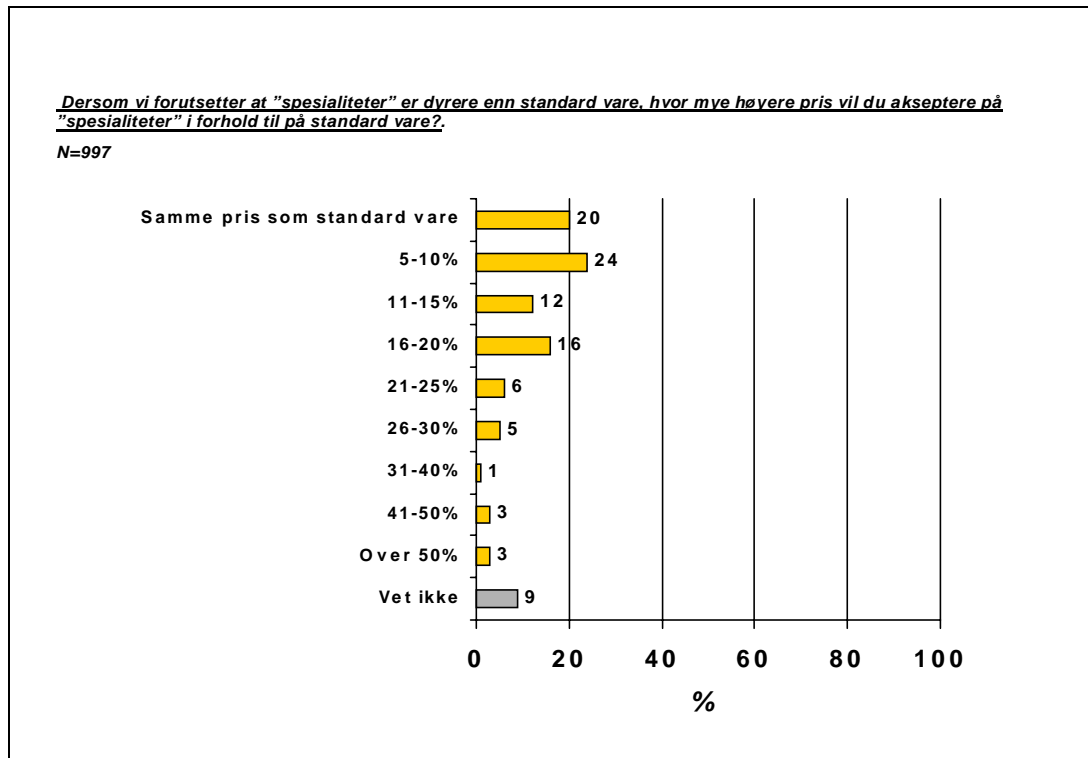
Dersom vi bryter tallene ned etter alder og inntekt viser det seg at de yngste er mest opptatt av pris. De eldste forbrukerne legger særlig vekt på at maten er produsert innenlands, mens de yngre i større grad vektlegger smak, utseende og mangfold. Blant de med middels og høy inntekt legges det samtidig mindre vekt på at maten er produsert innenlands, og mer vekt på smak, utseende og mangfold.

Selv om omfanget av egne merker har økt blant dagligvarekjedene, viser MMIs undersøkelser at hele 60% foretrekker produsentenes merker mens 25% mener de er like gode. En liknende undersøkelse om "spesialiteter" eller "spesialprodukter"<sup>3</sup> (Norsk Gallup, 2001, for Stiftelsen Godt Norsk) støtter dette bildet. Undersøkelsen viser at omkring 40% er svært eller nokså interessert i å

kjøpe spesialiteter, mens 40% er lite interessert eller helt uinteressert. Figur 1 viser hvor mye høyere pris de spurte er villige til å akseptere. De fleste forbrukerne er villige til å betale litt ekstra for særegne produkter, men vi ser samtidig at allerede ved 20% prisøkning har tre fjerdedeler falt fra. Disse tallene gjelder imidlertid tenkte og generelle ”spesialiteter” med en tenkt pris sammenliknet med standard vare. Det er derfor svært usikkert hvor stor prisfølsomheten faktisk er for et bestemt produkt som kanskje er ukjent for forbrukeren. Undersøkelsen viser videre at pris er det viktigste hinderet mot å kjøpe spesialiteter (37% av de spurte). Blant dem som er interessert i eller allerede har bestemt seg for å kjøpe spesialiteter nevner halvparten kvalitet eller smak som det viktigste, pris kommer ut som det tredje viktigste kriteriet med 15% av respondentene. Samtidig nevner hele 60% forskjellige hindre knyttet til tilgang (se vedlegg). Tilgangsproblemene dreier seg om at spesialitetene ikke finnes i butikken, at det er langt til nærmeste forretning som har spesialiteter eller at butikken har for lite utvalg.

---

<sup>3</sup> I undersøkelsen blir produkter som rakørret, russisk kaviar, parmaskinke og stangekylling brukt som eksempel på spesialiteter; respondentene nevnte selv smalahove, økologiske produkter og kebab som eksempler på spesialprodukter.



Figur 1. Betalingsvilje for spesialiteter. Prosent (Kilde: Norsk Gallup/Godt Norsk)

Disse tallene viser at for store deler av befolkningen vektlegges andre egenskaper ved produktene mer enn pris. Tallene viser også at de yngre er mindre lojale enn eldre, at yngre er mer opptatt av smak og utseende, og at yngre er mer åpne for nye produkter. Selv om det ikke er gitt at disse preferansene vedvarer når forbrukerne blir eldre, kan dette bety at nye generasjoner stiller større krav til mangfold og innovasjon i produktutvalget. Det at en stor andel av forbrukerne nevner tilgang som viktigste hinder for å kjøpe særegne produkter antyder at dette markedet ikke er fullt utnyttet. Samtidig som denne statistikken antyder en klar prisfølsomhet også for spesialiteter, indikerer tallene at det er rom for strategier som ikke i hovedsak baserer seg på priskonkurransen.

## **2.2 Grunnet for økt verdiskaping**

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon skal ta utgangspunkt i forbrukerbehov og de mulighetene som markedet gir. Programmet skal bidra til nyutvikling og videreutvikling av mat med særpreg og av høy kvalitet for betalingsvillige markeder først og fremst i Norge, men også internasjonalt.

Et hovedsiktemål innenfor programmet er å stimulere til nyskappingsaktiviteter som direkte eller indirekte vil bidra til økt verdiskaping på de enkelte gårdsbruk. Virkemidlene vil i all hovedsak bli rettet mot primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter som satser på utvikling og markedsføring av matvarer med spesiell kvalitet og høy potensiell verdi.

Hovedformålet med programmet er høyere verdiskaping gjennom å stimulere til økt utnyttelse av markedsmulighetene både innenfor primærproduksjon og foredling. Viktige delmål er å:

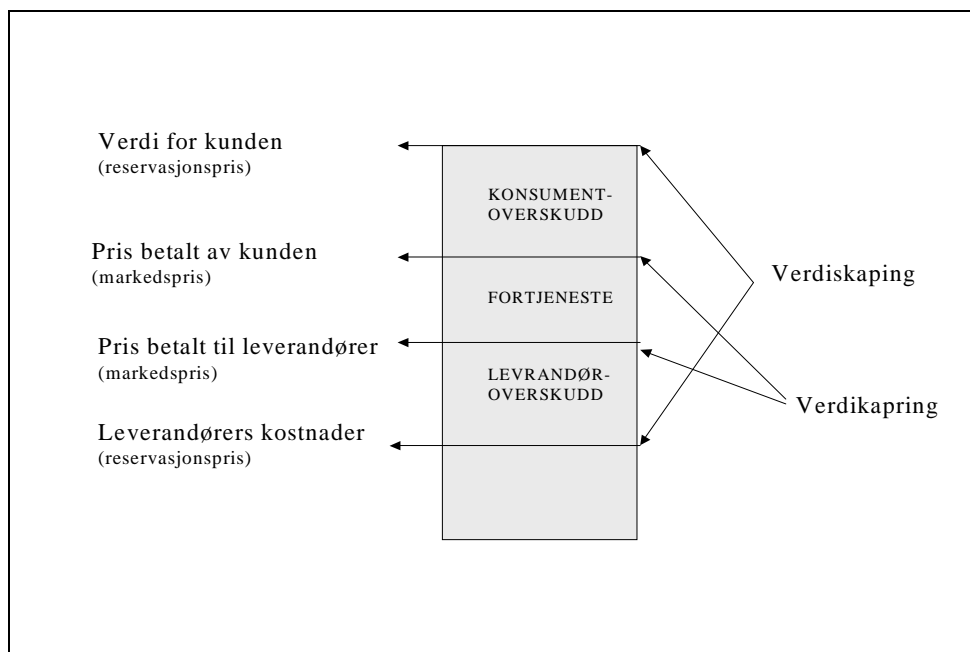
- øke produksjon, omsetning og forbruk av spesialiserte matvarer
- øke kvalitet, mangfold og valgmuligheter i matvaretilbudet
- øke omsetning av norske råvarer
- øke verdiskaping i primærproduksjonen gjennom økt utnyttelse av markedsmuligheter

Verdiskaping og økt verdiskaping er det sentrale temaet i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP). Dette avsnittet drøfter hva som menes med "verdiskaping" – herunder avgrensing mot det beslektede temaet verdikaping –; hva som er det prinsipielle grunnlaget for økt verdiskaping; hvilke bedriftsstrategier som kan bidra til økt verdiskaping så vel

som verdikapring; og hva økt verdiskaping betyr i praksis innen VSP. Drøftingen gjelder enkeltbedrifter<sup>4</sup> og ikke bransjen som helhet.

### Verdiskaping og verdifordeling

VSP har som mål å bidra til økt produksjon og utvikling av særegne produkter som gir høyere betalingsvilje. Gjennom en slik omstilling skal verdiskapingen i næringen økes. Det sentrale poenget er altså at produsentene skal øke fortjenesten ved å utvikle produkter som har mulighet til å oppnå høyere enhetspris. I den offentlige debatten brukes begrepet ”verdiskaping” i ulike betydninger og det er derfor behov for en klargjørende gjennomgang. For å presisere hva som menes med verdiskaping og hva som er grunnlaget for økt verdiskaping og økt fortjeneste bør vi skille mellom *verdiskaping* og *verdikapring* (Jakobsen og Lien, 2001). Figur 2 gir en stilisert framstilling av verdiskapingen som skjer i en enkelt bedrift i tilknytning til en enhet av et bestemt produkt.



Figur 2. Verdiskaping og verdikapring

<sup>4</sup> Enkeltbedrift kan i denne sammenhengen være primærprodusent, sammenslutning av primærprodusenter og foredlingsbedrift.



*Verdiskaping i bedriften* er differansen mellom det kunden maksimalt er villig til å betale (produktets verdi for kunden) og leverandørens kostnader (den laveste prisen leverandøren er villig til å selge innsatsfaktorene for). I en slik definisjon regnes all arbeidsinnsats i bedriften som leverandørkostnader. Verdiskapingen er altså den verdiøkningen bedriften tilfører produktet målt som differansen mellom kundens reservasjonspris og leverandørens reservasjonspris. Positiv verdiskaping innebærer at det som kommer ut er mer verdt enn alle innsatsfaktorene som er gått med. I praksis er det en utfordring å påvise eller komme til enighet om hva reservasjonsprisene er.<sup>5</sup> Strengt tatt bør ikke bare leverandørens direkte kostnader regnes inn i reservasjonsprisen, men også hva leverandøren kan oppnå ved den beste alternative anvendelsen av innsatsfaktorene (alternativkostnad).<sup>6</sup> Dette gjelder også for arbeidsinnsats som har sin avkastning/lønn ved ulike anvendelser utenfor bedriften.

Bedriftens verdiskaping i tilknytning til et bestemt produkt kan dermed *økes* ved lavere kostnader (leverandørens reservasjonspris) eller ved høyere pris på produktet (kundens reservasjonspris). For VSP er målet å øke verdiskapingen gjennom økt betalingsvilje og dermed mulighet for økt pris. Vi kan derfor for enkelhets skyld se bortfra muligheten for økt verdiskaping gjennom reduserte kostnader (mer om dette nedenfor), dermed er målet å *påvirke kundenes reservasjonspris* for å øke verdiskapingen. Kundenes betalingsvilje avhenger av flere forhold, men hovedpoenget er at kundene opplever at de har mer nytte av produktet. Kundens verdsetting av produktet kan være knyttet til smaksopplevelse, næringsverdi eller helseeffekter, men kan også være knyttet til

---

<sup>5</sup> Drøftingen her har et bedriftsøkonomisk fokus. Det betyr at vi ikke tar hensyn til at landbruket også produserer fellesgoder, det vil si at den samfunnsøkonomiske verdiskapingen kan være større enn den bedriftsøkonomiske.

<sup>6</sup> Blant primærprodusenter innen landbruket kan det også være litt uklart hva som skal regnes som leverandører. Vanligvis regnes medarbeideren som en leverandør som skal ha betalt for innsatsfaktorene (arbeidskraften), men i landbruket er medarbeideren oftest også bedriftseier som sitter igjen med fortjenesten når innsatsfaktorene er betalt.

at produktet er framstilt på en måte (f.eks. økologisk) som kunden er tilhenger av. Kundene kan også være villige til å betale mer for produkter som er lette å tilberede eller som blir solgt av betjening som gir gode råd om tilbereding.

Det er også av stor betydning at ulike deler av befolkningen har ulike preferanser eller ulike behov. Bedriften kan tilpasse produktene til ulike segmenter slik at kundene blir tilbudt et produkt som er mer i samsvar med egne ønsker eller behov. Produkter som er godt tilpasset ønskene til en kundegruppe kan derfor oppnå høy betalingsvilje i denne kundegruppen. Bedre tilpasning til kundenes smak vil dermed innebære økt verdiskaping.

Over har vi bare drøftet verdiskapingen for *en enhet* av det aktuelle produktet. Bedriftens verdiskaping kan også økes ved at bedriften øker volumet (utvider markedet) for dette produktet. Økning av volumet for et bestemt produkt dreier seg dermed mest om salg og markedsføring og mindre om nyskaping. Bedriften kan også øke volumet ved å tilby flere produktvarianter eller andre produkter (diversifisering), blant annet for å nå ut til nye kundegrupper. Dette tar programnotatets formulering om ”fornyelse eller utvidelse av markedene for de aktuelle matvarene” høyde for.

Ovenfor har vi med bakgrunn i mål og strategi for VSP bare sett på forhold som påvirker kundenes reservasjonspris mens vi har sett bort fra forhold som påvirker kostnadene. Her bør vi derfor tilføye et forbehold: Tiltak med sikte på å heve kundenes reservasjonspris har en tendens til å øke bedriftens kostnader. For at en slik strategi skal lykkes må altså økningen i kundenes betalingsvilje mer enn overstige økningen i kostnadene (mer om dette nedenfor).

Bedriftens *fortjeneste* avhenger imidlertid ikke bare av verdiskapingen, men også av det vi kan kalle *verdikapringen* – hvor stor del av verdiskapingen som tilfaller bedriften. Figur 2 gir en stilisert fremstilling av både verdiskaping og

verdifordeling mellom aktører i verdikjeden. Et eksempel kan klargjøre hva verdikapring innebærer: Kundenes verdsetting av produktet varierer – noen kunder er villig til å betale mye for produktet, andre mindre. Bedriften har ofte vansker med å skille mellom disse kundene og alle kundene blir dermed tilbudt det samme produktet til samme pris, slik at markedspris vil ligge et stykke under reservasjonspris for en del av kundene. Disse kundene sikrer seg dermed en større andel av verdiskapingen, et såkalt konsumentoverskudd ("consumer surplus"). Dersom bedriften er i stand til å skille mellom kundene og iverksette prisdiskriminering, kan den sikre seg større andel av verdiskapingen.

Fortjenesten er differansen mellom det kunden betaler for produktet (markedspris) og det bedriften må betale for innsatsfaktorene (markedspris). Markedspris for produktet kan imidlertid – i det minste for en del av kundene – ligge en del under reservasjonsprisen. På samme måte kan leverandørene også kapre en del av verdiskapingen. I prinsippet kan dermed bedriftens fortjeneste falle samtidig som bedriftens verdiskaping stiger.

Verdifordelingen vil særlig avhenge av bedriftens forhandlingsstyrke overfor kunder og leverandører. Jo flere gode alternativer bedriften har og jo færre gode alternativer leverandøren eller kunden har, desto sterkere står bedriften i forhandlingene. Bedrifter som har mange konkurrenter med tilsvarende produkter vil i prinsippet bare sitte igjen med den andelen av verdiskapingen som dekker normal faktoravlønning. Produsenter med sterke merkenavn står for eksempel sterkt i forhandlinger med detaljistleddet. Store kjeder står på samme måte sterkt i forhold til mindre produsenter som ønsker tilgang i butikkhyllene. Forhold som dette kan med andre ord påvirke hvor stor del av verdiskapingen bedriften sikrer seg.

Mange tiltak eller strategier påvirker verdiskaping og verdikapring *samtidig*. Økt segmentering kan for eksempel bidra til bedre tilpasning til kundenes ønsker og

behov (verdiskaping) og kan samtidig være grunnlag for prisdiskriminering (verdikapring). Sammenslåing av bedrifter kan for eksempel gi økt verdiskaping ved lavere kostnader, men kan samtidig gi bedriften markedsrett og dermed mulighet for økt verdikapring. Om det er økt verdiskaping eller økt verdikapring som bidrar mest til økt fortjeneste er ofte uklart. Det kan også tenkes at tiltak som gir økt verdiskaping samtidig gir bedriften mindre grunnlag for verdikapring. En liten bedrift med produkter av høy kvalitet kan stå svakt overfor en stor distributør eller detaljist, og må kanskje akseptere dårligere vilkår enn store aktører med standard kvalitet. En av VSPs intensjoner er at økt verdiskaping skal bidra til økt fortjeneste, særlig hos primærprodusentene. Selv om VSP ikke først og fremst skal bidra til å endre verdifordeling mellom aktørene i verdikjeden, bør en være oppmerksom på at tiltak som øker verdiskapingen samtidig kan redusere bedriftens mulighet til verdikapring.

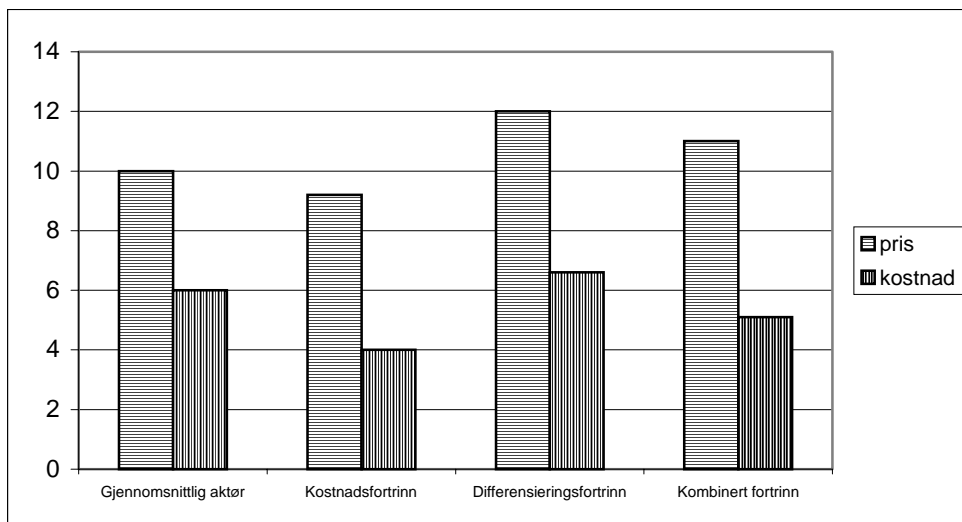
### **Konkurransestrategier for økt verdiskaping**

På bakgrunn av drøftingen over står bedriften overfor utfordringer både når det gjelder å øke verdiskapingen og å opprettholde verdikapringen. VSP fokuserer på økt verdiskaping og vi vil derfor legge vekt på mulige strategier for å øke bedriftens verdiskaping. I et stilisert eksempel (figur 3) kan bedriften forsøke å oppnå kostnadsfortrinn for på den måten å kunne konkurrere på pris og samtidig øke fortjenesten i forhold til en gjennomsnittlig aktør i bransjen.<sup>7</sup> Noen bedrifter kan forsøke å oppnå fortrinn med kvalitativt spesialiserte produkter (differensiering) som en del av de aktuelle kundene er villige til å betale mer for. Differensiering innebærer som regel høyere kostnader slik at prisen på et differensiert produkt må være tilsvarende høy for at det skal lønne seg. Økt verdiskaping kan altså skje gjennom lavere kostnader eller økt pris. Det kan samtidig tenkes at noen bedrifter er i stand til å oppnå både kostnadsfortrinn og

---

<sup>7</sup> Drøftingen her gjelder konkurransestrategier for enkeltprodukter innen en bedrift. En bedrift kan ha ulike konkurransestrategier for ulike produkter.

kvalitetsfortrinn, det vil si at bedriften er i stand til å differensiere uten å gi slipp på alle kostnadsfordelene. Differensiering innen norsk landbruket blir ofte oppfattet som småskala. For den enkelte gårdbruker eller det enkelte lokale foredlingsanlegg kan likevel produksjonen fortsatt ha preg av like stor skala som før. Vanligvis antas det imidlertid at det er vanskelig å oppnå kombinerte fortrinn for et enkelt produkt og at det lønner seg best å rendyrke strategiene slik at en ikke "faller mellom to stoler" (Porter, 1980).



Figur 3. Verdiskaping og konkurransefortrinn

Drøftingen over viser hvordan bedriften generelt sett kan øke verdiskapingen gjennom alternative strategier. Selv om bedriften kan hente ut en høyere pris for differensierte produkter, kan den fortsatt møte konkurranse fra bedrifter med gunstigere kostnadsforhold. Dersom kundene har likeverdige alternativer, vil bedriftens forhandlingsstyrke være liten. For bedriften vil det derfor være avgjørende at differensieringsfortrinnet ikke så lett lar seg kopiere. I tillegg vil differensiering som regel medføre høyere kostnader i produktutvikling så vel som i produksjon og markedsføring. Høyere pris for differensierte produkter må derfor dekke inn de økte kostnadene.

På kort sikt kan imidlertid bedriften akseptere at differensiering ikke gir bedre lønnsomhet, dersom en på litt lengre sikt venter økt priskonkurranse for

standardprodukter. Bedrifter som har oppnådd et vanskelig kopierbart differensieringsfortrinn kan dermed være mer skjermet mot priskonkurranse. Samtidig er det usikkert hvilken effekt eventuelle lavere priser på standardprodukter har på betalingsviljen for mer spesialiserte produkter.

Det er vanskelig å predikere hvor stor betalingsviljen vil være og hvor stort markedet kan bli for produkter som kundene har lite kjennskap til. Økende kjøpkraft i Norge og internasjonale sammenlikninger tilsier et potensiale for mer differensiering i det norske matmarkedet. Det er imidlertid svært usikkert hvor stort dette potensialet er. Dette skyldes både usikkerhet om hvor lang tid det tar før forbrukerne blir kjent med nye produkter og ikke minst usikkerhet om hvor stor betalingsviljen vil være når produktene er innarbeidet. Selv om en lykkes i å utvikle dette markedet er det ikke gitt at lønnsomheten bedres dersom økt pris spises opp av økte kostnader. Kvalitativ spesialisering (differensiering) medfører vanligvis større kostnader enn volumstrategier, dermed er det også usikkert hvordan lønnsomheten vil endres for virksomheter som satser på en slik strategi.

For å få et fullstendig bilde må vi imidlertid gjøre et forbehold om verdifordelingen. Endringer i konkurransestrategi kan medføre endringer i bedriftens mulighet for å sikre en andel av den økte verdiskapingen. Økt differensiering kan øke treffsikkerheten med hensyn til ulike kundegruppers preferanser og potensialet for konsumentoverskudd kan reduseres. Samtidig kan differensiering medføre mindre volum og svekket forhandlingsmakt overfor ulike mellomledd og detaljister, og dermed mindre grunnlag for verdikaping.

### **Økt verdiskaping i prosjekter støttet av VSP**

Innen VSP skal økt verdiskaping oppnås gjennom nytenkning og innovativ aktivitet. Innovasjoner kan både gi produktivetsforbedringer og en økende differensiering og et større aktivitetsspekter i næringen. Vanligvis skilles det derfor mellom produktinnovasjoner og prosessinnovasjoner.

Produktinnovasjoner dreier seg om introduksjon av nye produkter og er dermed relatert til programmets intensjon om økt verdiskaping gjennom å tilby produkter med høyere betalingsvilje. En vellykket produktinnovasjon vil særlig ha et potensiale for å generere økte inntekter i perioden hvor bedriften er tilnærmet enerådig i markedet. Prosessinnovasjoner er relatert til endringer i produksjonsprosessen og organiseringen av verdikjeden fra råvarer til forbruker. Programmets formulering om ”fornyelse av produksjons-, leverings- og distribusjonsmetodene” handler dermed om prosessinnovasjoner.

Prosessinnovasjoner dreier seg ofte om effektivitetsforbedringer og dermed om økt verdiskaping gjennom reduserte kostnader. Programmets intensjon er imidlertid å øke verdiskapingen gjennom økt pris, prosessinnovasjoner innen VSP-rammen må derfor forstås slik at de støtter opp under iverksetting av differensieringsstrategier (se også drøfting av iverksetting nedenfor). Dette kan blant annet skyldes at eksisterende produksjons- og distribusjonsmetoder er best tilpasset store volum av standardvarer og at små produsenter av spesialiserte varer kan stå svakt overfor store distributører eller store detaljister (jf drøfting av verdikaping over).

Følgeevalueringen ble gjennomført i løpet av programmets andre driftsår. Dette innebærer at de igangsatte prosjektene var i en tidlig fase, i tillegg vil det være framtidig programaktivitet som vår evaluering ikke dekker. Ofte kan det gå flere år etter at prosjektene er avsluttet før man kan avlese de konkrete effektene. Det er derfor for tidlig å måle effekter av de igangsatte prosjektene. I tillegg er det metodiske utfordringer knyttet til det å avgrense hvilke effekter som kan tilskrives det aktuelle prosjektet og hvilke effekter som kan tilskrives andre forhold, eksempelvis den generelle markedsutviklingen. Det kan derfor argumenteres for at programmet bør etablere noen gjennomgående måleindikatorer for å oppnå systematikk i kvalitetsikringen av de aktuelle tiltakene. Aktuelle måleindikatorer for VSP vil blant annet kunne være relatert

til økt fortjeneste, økt innovasjonsaktivitet, etablering av nye arbeidsplasser og etablering av nye bedrifter.

## **2.3 Aktuelle strategier for norsk landbruksbasert matproduksjon**

### **Erfaringer fra Sveits og Storbritannia**

På tross av at norske forbrukere har stor kjøpekraft er det norske matvaremarkedet preget av mindre mangfold enn det som er tilfelle internasjonalt (se del 2.1). En sammenligning av det norske, britiske og sveitsiske matvaremarkedet viser markerte forskjeller (Haugland og Ness, 2002). I Storbritannia, der dagligvarehandelen på samme måte som i Norge er dominert av noen få store kjeder, er det større mangfold og mer produktinnovasjon enn i Norge.

Dagligvareomsetningen i Sveits er imidlertid langt mer fragmentert enn både i Norge og Storbritannia. Sveits har et langt større innslag av mindre og ofte uavhengige detaljister. En forklaring på dette kan være betydningen av lokal og regional tilhørighet i et land med betydelig regionalt selvstyre og store språklige og kulturelle variasjoner. Dette understrekes også ved at man i Sveits har et stort innslag av produkter med lokalt eller regionalt særpreg. I denne sammenhengen er særlig de såkalte artisanale matvarene ("artisanal food products") interessante. Dette er produkter som fremstilles av en rekke mindre bedrifter, men med utgangspunkt i en felles praksis som har blitt utviklet over lang tid. Disse mindre produksjonsbedriftene har avtaler med lokale gårdbrukere som leverer råvarer.

Denne typen produkter har vært produsert på tradisjonelt vis i lang tid. Selv om produktene opprinnelig ble omsatt lokalt i det området de ble produsert, er ikke salget lenger avgrenset til et geografisk område. På tross av sterkt fokus på rasjonalisering og effektivitet, har man likevel klart å opprettholde et betydelig innslag av slike relativt dyre produkter. I følge Barjolle og Sylvander (1999) er



det særlig to grunner til dette. For det første er produktene klart forskjellige fra billigere alternativer og for det andre har man klart å kommunisere denne forskjellen til kundene. Produksjonsmåten og produktenes renommé som tradisjonelle og regionale har vært viktige faktorer i markedsføringen. Dette har medvirket til at kundene godtar høyere priser og dermed har produsentene oppnådd en god forhandlingsposisjon i forhold til kjeder og detaljister. Det er også påfallende at svært mange produkter fremstilles i områder med ugunstige naturforhold, hvor produksjon i stor skala med lave kostnader ikke ville vært mulig (Barjolle og Chappuis, 2000). Likevel har man altså klart å utvikle differensierte produkter som verdsettes av kundene selv om dette har ført til økte kostnader.

Selv om kjedene har svært dominerende posisjoner både i Norge og Storbritannia, er det også store forskjeller i måten kjedene opererer på. Både i Norge og Storbritannia har kjedene satset på effektive innkjøp og enhetlige butikkformater. I Storbritannia har imidlertid kjedene ikke satset ensidig på lave priser, de har også satset på egne merker, innovasjon og markedsinformasjon. Som ledd i denne strategien har kjedene også satset på å utvikle egen kompetanse innenfor merkevarer (branding). Videre har kjedene satset på innovasjon både innen butikkdrift, vareflyt og produktutvikling. Blant annet har de vært pådrivere i å utvikle salg av ferdigmat ("ready-made") i dagligvarebutikker. Til slutt har kjedene bevisst utnyttet fordelene ved å være den aktør som er nærmest forbruker. På denne måten har de vært i stand til å fange opp og tilpasse seg endringer i kundenes preferanser.

### **Alternative strategiske tilpasninger for bedrifter i landbruket**

Debatten om landbrukets fremtid har en tendens til å fokusere mest på kostnadsforholdene i landbruket, for eksempel bruksstørrelse og sysselsetting, hvilke matvarer som bør produseres innenlands, regional fordeling av

matproduksjonen, samt kostnader i foredlings- og distribusjonsleddet. Pris og kostnader er avgjørende for konkurranse med standardiserte produkter. Klima, topografi og generelt kostnadsnivå gir imidlertid små muligheter for produksjon av holdbare landbruksvarer som korn og sukker til samme kostnader som de store jordbrukslandene. Samtidig kan naturgitte forhold som klima og store avstander gi muligheter for å konkurrere på for eksempel spesielle kvaliteter og lite bruk av plantevernmidler. Differensiering kan også skje gjennom jevnere kvalitet slik det blir større forutsigbarhet for kunden. For eksempel blir som regel kjøtt fra både kalv, okse og gamle melkekyr merket ”storfekjøtt” selv om kvaliteten varierer betydelig. Selv om vi her fokuserer på differensieringsstrategier, vil produksjon av standardvarer med kostnadsfokus fortsatt være den mest aktuelle strategien for store deler av landbruket.

Pris og kostnader er altså ikke den eneste aktuelle konkurranseparameter. For kvalitativt spesialiserte produkter (differensiering) er betalingsviljen høyere og prisfølsomheten mindre. Det kan dermed tenkes at *deler* av landbruket kan sikres lønnsomhet på sikt ved å konkurrere på andre premisser enn pris alene. Med en slik strategi kan rette seg mot et massemarked eller en kan rette seg mot små spesialiserte deler av markedet. Begge tilfellene baserer seg på fortrinn i produktkvalitet eller tjenester og tilrettelegging i tilknytning til den fysiske varen. En bred differensieringsstrategi vil i tillegg dra nytte av oppbygging av merkenavn, distribusjon og markedsføring for å nå fram til kundene. En mer fokusert strategi kan på sin side dra nytte av for eksempel lokalkunnskap, transportavstand eller salg på grunnlag av personlige relasjoner. Forretningsstrategier basert på kvalitativ spesialisering bør være særlig aktuelt på områder der store produsenter langt unna vanskelig kan tilpasse seg det norske markedet og på områder der norske produsenter har naturgitte fortrinn. For at slik naturgitte eller opparbeidete konkurransefortrinn skal være varige bør de også være vanskelige å kopiere eller etterligne. Med slike strategier kan

virksomhetene også gjøre seg mindre avhengig av dominerende distributører/detaljister for eksempel gjennom eget utsalg eller direkte leveranser til spesialforretninger og restauranter. I avsnittet nedenfor vil vi drøfte dette nærmere.

## 2.4 Iverksetting av konkurransestrategi

Differensiering er en krevende konkurransestrategi, og det er flere forutsetninger for vellykket iverksetting av differensieringsstrategier innen norsk landbruksbasert matproduksjon (Borch og Bø, 1996; Borch og Iveland, 1997, 1998). Erfaringer fra KOSTRAT tilsier for eksempel at det antakelig ikke er tilstrekkelig å synliggjøre at produktene er norske eller å dokumentere kvalitetsstyring i produksjonen (Borch og Moen, 1997). En differensieringsstrategi flytter fokus fra standardprodukter og lave kostnader i produksjon og logistikk, til kontinuerlig produktutvikling, kvalitet, effektiv distribusjon, markedsføring og merkevarebygging. Figur 4 gir en stilisert fremstilling av typiske kjennetegn ved ulike konkurransestrategier.

	Konkurransestrategier		
	Kostnadsledelse	Kvalitativ spesialisering (differensiering)	
		Bred	Smal
Produktdifferensiering	Lite (hovedsakelig prisfortrinn)	Mye (hovedsakelig kvalitetsfortrinn)	
Markedssegmentering	Lite (massemarked)	Mye (flere segmenter)	Lite (ett eller få segment)
Kompetanse/organisering	Produksjon, logistikk (stordriftsfordeler)	Produktutvikling, salg, markedsføring	Eks. lokalkunnskap, transportavstand

Figur 4. Konkurransestrategier

Flere ingredienser i figuren har vi allerede drøftet i avsnittene ovenfor. For enkelhets skyld skiller vi fortsatt mellom to hovedtyper strategi: Kostnadsledelse

(priskonkurransen) og differensiering. Bedrifter som satser på prisfortrinn forsøker i liten grad å differensiere produktene eller å tilpasse disse ulike markedssegmenter – differensiering og segmentering er kostbart – og holder seg i stedet til standardprodukter som kan selges til et bredest mulig marked. Disse bedriftene legger vanligvis heller ikke i så stor vekt på kontinuerlig produktutvikling, men forsøker i stedet å redusere kostnader gjennom stordrift i produksjon, lange serier, effektiv distribusjon og stor, regelmessig avsetning. Gjennom lave priser kan kostnadslederen sikre store markedsandeler (som i seg selv gir kostnadsfortrinn) og kan være relativt beskyttet mot konkurranse. Endringer i forbrukernes ønsker og behov kan dermed være en like viktig trussel mot kostnadslederen som konkurranse fra andre lavkostprodusenter.

Vi har skilt mellom to varianter av differensiering – smal og bred. Begge baserer seg på tilby mer spesialiserte produkter til en noe høyere pris. Bedrifter med en bred strategi forsøker å tilby produkter til flere segmenter eller større marked, mens bedrifter med en smal strategi fokuserer på en mindre del av markedet (ofte kalt en nisje). Vi bør derfor understreke at differensieringsstrategier ikke nødvendigvis behøver ha et småskalapreg. En bred strategi krever mer kompetanse og organisering innen salg og markedsføring for å nå ut til kundene, og ressursene som kreves for å gjennomføre dette finner vi typiske i større bedrifter. En nisjestrategi kan bygge på spesialkunnskap innen et lite område eller på andre fortrinn som er vanskelig å overføre til andre felt, for eksempel nærhet til markedet. Kontinuerlig produktutvikling er ofte et viktig tiltak for å holde tritt med konkurrentene.

### **Nyskaping og nettverk**

Over så vi at innovasjon, først og fremst produktutvikling, er et sentralt ledd i gjennomføring av en differensieringsstrategi. En bred definisjon av innovasjon omfatter nye og vesentlig endrede produkter, tjenester og produksjonsmåter, nye

måter å organisere og lede virksomheter på og nye metoder for markedsføring. Med en slik utvidet definisjon av innovasjoner og innovasjonsprosesser, blir innovasjonspolitikken et bredt politikkområde, med mål å fremme både utvikling, spredning og bruk av nye produkter, tjenester og prosesser (Isaksen, 2000). Næringsmiddelindustrien er blant de næringene i Norge som bruker minst ressurser på forskning og utvikling, næringen kommer også dårlig ut i internasjonale sammenlikninger (Jacobsen og Stræte, 2002). Samtidig vet vi at eksisterende formell kompetanse gjør det lettere å nyttegjøre seg forskningsbasert kunnskap fra eksterne kilder. Utdanningsnivået er typisk høyest i de store næringsmiddelbedriften og innen disse er kompetansen relativt sentralisert. Kunnskapen om produktutvikling og kommersialisering er geografisk konsentrert i industriledet, mens kunnskap om lokale matskikker og foredlingsmetoder ofte er knyttet til primærprodusentene (Kvam m.fl., 2002). En konsekvens av dette kan være at forutsetningene for å drive produktutvikling lokalt blir svekket (jf Vikesland og Jakobsen, 2001).

Nyskaping og innovasjon skjer i en prosess, dvs. en innovasjonsprosess som inkluderer alt nødvendig arbeid som gjøres for å frambringe en innovasjon. Det nyskapende aspektet impliserer at innovasjoner ofte skapes i interaktive læringsprosesser hvor kunnskapsutviklingen innebærer samarbeid, utveksling og handel mellom bedrifter og en rekke andre aktører. Enkeltbedrifter er ofte avhengige av relasjoner og kontakt med andre firma, og interaksjon ut over 'markedskontakt' har blitt viktigere (Gertler 1997). Spesielt nettverksrelasjoner og ulike former for samarbeid mellom ulike aktører med utfyllende kompetanse er et sentralt tema (jf Jacobsen og Stræte, 2002). Virksomhetene innoverer nesten aldri på egen hånd, men kombinerer egen kompetanse med kunnskaper og ideer hos andre relevante aktører særlig kunder, råvareleverandører, utstyrsleverandører og i ulike fagmiljøer.

Det økte fokuset på regional innovasjon henger sammen med at det er funnet ulike innovasjonsbarrierer i ulike regioner, og at innovasjon ofte opptrer som et territorielt fenomen. I en studie av 10 små regionale næringsklynger i Norge, ble flere viktige regionale ressurser som stimulerer til innovasjon identifisert (Isaksen m.fl., 1999): Spesialisert arbeidsmarked, system av leverandører, ulike kombinasjoner av ulike former for kompetanse, læringsprosesser og spill-over effekter, samarbeidsvilje og innovative holdninger, formelle institusjoner, og tilstedeværelse av viktige kunder og brukere. Innen landbruket er det mye som tyder på at det store prispresset fra dagligvarekjedene har hemmet produktutvikling og til dels ført til en viss kvalitetsforringelse i næringsmiddelindustrien (Jacobsen og Stræte, 2002). Den generelle sentraliseringen av beslutninger både hos kjedene og hos de store foredlingsbedriftene synes også å virke begrensende på lokale initiativ og produktmangfold. Vikesland og Jakobsen (2001) konkluderer på samme måte med at matnæringen har svak regional næringsdynamikk og at næringen har få internasjonale tilknytningspunkter slik at kunnskapstilfang og innovasjonsimpulser hemmes.

Fra en bedrift sitt synspunkt, er det mest relevante nettverket de firmaene en har direkte kontakt med, som leverandører, kunder og konkurrenter. Flere studier, blant annet regionale Porter-studier i Norge, finner at koplinger til andre lokale foretak innen samme næring er svake (Walderhaug 1993, Rusten 1997).

McCann (1995) skiller mellom foretak som befinner seg i omtrent samme posisjon i hierarkiet og foretak som befinner seg på ulike hierarkiske nivå. I den førstnevnte gruppen finner han at koblingene er svake, mens koblingene mellom de ulike leddene i verdikjeden er mye sterkere. Berg m.fl. (1999) konkluderer med at nye nettverk kan bidra til å vitalisere gårdsmatforetak. De understreker at slike nettverk kan fungere som arena for erfaringsutveksling og kontaktdannelse mellom aktørene, og peker særlig på at slike nettverk bør fungere som

hjelpeapparat for kompetanseområder som i utgangspunktet er dårlig dekket av aktørens eget. Berg m.fl. identifiserte produktutvikling som ett av fire områder der gårdsmatprodusentene har behov for komplementær kompetanse.

### **Distribusjon og markedskanaler**

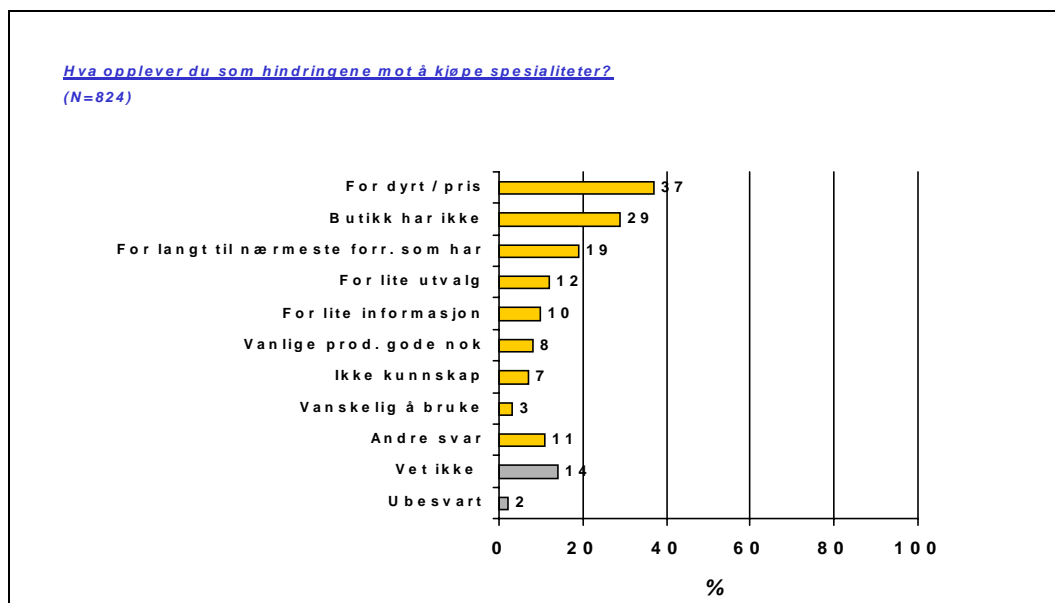
Med distribusjon menes utføring av et sett med funksjoner knyttet til bedriftens transaksjoner med sine kunder. Foruten den rent fysiske distribusjonen (logistikken), inkluderer distribusjon markedsføring og salg, kundeservice, lagerhold og oppbygging av sortimenter, kredittgiving og risikotaking. Valg av distribusjonsløsning som passer til overordnet strategi avgjørende element i bedriftens totale strategigjennomføring (Stern, El-Ansary og Coughlan 1996).

En differensieringsstrategi krever ofte et effektivt samspill mellom produktutvikling og markedsføring noe som i sin tur innebærer tettere relasjoner mellom produsentleddet og distributører enn det som er typisk for standardvarer. Endret organisering av landbrukets verdikjede, for eksempel mer vertikal integrasjon (Barjolle og Chappuis, 2000; Forsman, 1998) eller oppbygging av egne markedskanaler kan bli resultatet (Borch, 2000).

Med unntak for rent småskala produksjon og salg i lokale markeder, er en bedrifts distribusjon avhengig av at det etableres et samarbeid med distributører. Når en produsent ønsker å ekspandere geografisk vil mangelen på distribusjonsløsning være kritisk og være en avgjørende barriere for vekst (Borch m.fl., 1997). De fire store dagligvaregrupperingene står for nær 100% av omsetningen i Norge og det finnes i praksis ikke alternative kanaler med kapasitet til å nå ut til massemarkedet. De ulike butikkonseptene gir imidlertid ulik adgang for den enkelte butikksjef til selv å sette sammen sortimentet. Den rene lavpriskonseptene er det klart mest restriktive og er dermed en betydelig barriere mot regional variasjon (Borch, 2000; Rommetvedt, 2002), mens det er en del handlingsrom i fullsortimentsbutikker. Det er også betydelige forskjeller

mellom de ulike kjedene slik at fullsortimentskjedene gir større rom for for eksempel lokale produkter og leverandører. De store kjedene stiller ofte store krav til leveringsevne, krav som kan være vanskelig å møte for de mindre spesialiserte produsentene.

Figur 5 illustrerer betydningen av distribusjon og tilgang til butikkhyllene. Blant spørsmålene Gallup stilte til et utvalg av befolkningen, rangerer pris som det mest avgjørende hinderet for å kjøpe spesialiteter. På de neste plassene finner vi imidlertid stort sett forhold ved salgskanaler samt forbrukernes kunnskap om produktene. For en bedrift som satser på en differensieringsstrategi reiser dette et sett med utfordringer som bedriften må kunne håndtere. En sentral utfordring er å finne eller utvikle alternative distribusjonskanaler. Kiosker, serveringssteder og shop-in-shop konsepter er eksempler på formater som ikke er fullt utviklet i Norge (Jacobsen og Stræte, 2002). En finsk undersøkelse indikerer at gårdsutsalg eller andre egne utsalg er den mest hensiktsmessige markedskanalen for differensierte produkter, men øvrige tall fra undersøkelsen er ikke entydige (Forsman, 1998).



Figur 5. Hindringer mot å kjøpe spesialiteter, prosent (kilde: Norsk Gallup/Godt Norsk)



En annen viktig beslutning er grad av selektivitet, dvs. antall distribusjonspunkter en omsetter produktene gjennom (Frazier og Lassar 1996, Fein og Anderson 1997). Selektivitet er en avveining mellom verdien av tilgang til sluttbrukerne og fordeler ved mer selektive strategier, som mer velegnede distributører som en i større grad kan følge opp og ha et nært samarbeid med. Forholdet mellom produsent og distributør vil imidlertid alltid være preget av at partene samtidig må ivareta hensynet til både verdiskaping og verdifordeling (jf Strand og Aas, 2002). Utfordringen består i at verdiskaping og verdifordeling er avhengige av hverandre gjennom fordeling av oppgaver og investeringer for økt verdiskaping (Gosh og John 1999). Dette vil skape utfordringer for produsentene knyttet til for eksempel avhengighet til distributørene og spesifikke investeringer som produsentene foretar. Hvilke sikringsmekanismer som bør legges inn for å sikre at produsenten får sin rettmessige andel av verdiskapingen i relasjonen er sentralt her (for eksempel langsiktige kontrakter, 'gissel-investeringer' og horisontale allianser).

I en undersøkelse blant norske småskalaprodusenter mente tre fjerdedeler av produsentene at ordinære distribusjonskanalene ikke passet deres produksjon og at disse kanalene ville gi lavere fortjenestemargin (Borch m.fl., 1997). Tilsvarende konkluderte en studie av gårdsmatprodusenter at produsentene særlig har behov for komplementære ressurser innen distribusjon og felles markedsføring (herunder merkevarebygging, se eget avsnitt) (Berg m.fl., 1999).

Transport av varer fra produksjonsanlegg til butikk/detaljist er en åpenbar hindring for å oppnå en likeverdig konkurranse i matmarkedet. NILF beregner at f.eks. at Q-meieriene har omtrent dobbelt så høye kostnader knyttet til dette som det Tine har (Bergset m.fl., 2002). Dette skyldes at Tine er spredt over hele landet, at Q-meieriene som liten aktør får dårligere betingelser og at Tine

samarbeider med andre samvirkeorganisasjoner i Landbrukets ferskvaredistribusjon (Bergset m.fl., 2002).

### **Eierskap og organisatoriske forhold**

I Norge er samvirkebedriftene de dominerende distribusjonskanalene, innen meierisektoren nærmest i monopolsituasjon. For primærprodusenter som tar initiativ til differensiering og nisjeprodukter blir det derfor et avgjørende spørsmål hvorvidt og i så fall på hvilken måte samvirket skal involveres. For eksempel indikerer en undersøkelse blant melkeprodusenter i Finnmark at nisjeprodusentenes interesser blir dårligere ivaretatt innen Tine i forhold til standardprodukter (Stræte, 1998). Samtidig mener mange produsenter at landbrukssamvirket bør være rådgiver, kjøpe/selge gårdsprodukter eller stille distribusjonsnett til disposisjon (Borch m.fl., 1997).

Samvirket er i en særstilling ved at det er ett landsdekkende apparat, ved at det har flere sterke merkenavn og ved at leverandørene også er medeiere i foredlings- og distribusjonsvirksomheten. De aller fleste primærprodusentene i Norge er medlemmer og dermed eiere av en eller flere samvirkeorganisasjoner. Mange primærprodusenter har mye kapital bundet i samvirket (tilbakeholdt overskudd), kapital som primærprodusentene ikke uten videre kan ta ut for å investere i alternativ virksomhet. Ved fallende etterspørsel etter tradisjonelle produkter og økende differensiering er det også en fare for sprikende interesser blant medlemmene. Forholdet til samvirket er dermed en av de sentrale utfordringene ved gjennomføre differensieringsstrategier i landbruket.

Samvirket har vært et nyttig verktøy for primærprodusentene blant annet ved markedsmakt overfor detaljhandel og ved stordriftsfordeler i foredlings- og distribusjonsapparat (jf Røkholt og Borgen, 1999). En virksomhet som er organisert for å sikre avsetning for bøndenes produksjon kan imidlertid være tungt å gjøre forbrukerrettet og markedsorientert (Gripsrud, 2000). Tine har

likevel valgt å tilby for eksempel juice som et supplement til melk, selv om flere medlemmer mener en slik strategi er uheldig – juice er den viktigste utfordreren til melk. Fra Tines synspunkt er det antakelig et smart trekk: Tine har fanget opp endringer i forbrukernes preferanser og kan utnytte ledig kapasitet på dyre tappeanlegg.

Samvirkets dominerende stilling er også en etableringsbarriere for aktører som ønsker å etablere seg i næringen (Konkurransetilsynet, 2001). Samtidig er samvirket en organisasjonsform preget av blant annet lange og åpne beslutningsprosesser og dels konkurrerende målsettinger, noe som kan gjør det lite egnet til å gjøre raske og radikale omstillinger for å mestre skjerpet konkurranse (Røkholt og Borgen, 1999). Selv om samvirket har en viss tilgang på risikokapital gjennom tilbakeholdt overskudd er disponering av dette avhengig av beslutninger i styrende organer.

### **Kompetanse og ledelse**

En annen sentral suksessfaktor for økt markedsorientering og økt differensiering er kompetanse og ledelse. Kompetanse er mer eller mindre generell eller spesifikk (Nordhaug 1993). Den mest generelle kompetansen kan benyttes på tvers av bransjer og oppgaver, mens andre kompetanser er spesielt innrettet mot bestemte oppgaver eller bransjer. En differensieringsstrategi krever både spesifikk kunnskap om forbrukernes preferanser for de aktuelle produktene og mer generell kompetanse knyttet til markedsorientering og kontinuerlig produktutvikling. Borchs undersøkelser (Borch m.fl., 1997; Borch og Bø, 1996) tyder på at det er lite mangel på kompetanse i tilknytning til spesifikke produkt og produksjonsmetoder, mens det ofte mangler nettopp spesifikk kunnskap om kunder og markedsforhold samt generell kompetanse innen salg, distribusjon og markedsføring. Borch og Iveland (1998) konkluderer med at småskalavirkosighetenes største svakhet er kompetanse og kapasitet til å

gjennomføre ekspansjon utover en lokal base. For å oppnå økt markedsorientering kan det for eksempel være nødvendig med endret organisering for å sikre at signaler fra kundene når tilbake til beslutningstakere og for å sikre samspill mellom produktutvikling og markedsføring (Sandvik, 1998).

Differensiering kan også stille større krav til kvalitetsstyring i alle ledd, både hos foredler og gårdbruker. Videre kan arbeidet med en strategiendring i seg selv kreve betydelig kompetanse, for eksempel om konsernstrategi og konkurransestrategi i bedriftsledelsen.

Bruk av IKT i små og mellomstore bedrifter i distriktene stiller også nye krav til kompetanse. Det som ofte blir en kritisk faktor er hva bedriften besitter av interne ressurser. En mindre bedrift har ofte knapphet på organisatoriske ressurser, både i forhold til ledelse og ansatte (Rusten 2000). For eksempel er gjerne ikke organisasjonen stor nok til selv å besitte spesialkompetanse innenfor IKT, design og markedsføringskompetanse. En undersøkelse blant gårdsmatprodusenter peker blant annet på behov for komplementær kompetanse innen bedriftsøkonomisk virksomhetsplanlegging og markedsføring (Berg m.fl., 1999). Mangel på interne ressurser knyttet til arbeidskraft og ekspertise, kan til en viss grad kompenseres ved at ressurser hentes utenfra. En kan for eksempel henvende seg til en datakonsulent for å få dekket nødvendige IKT-tjenester. Totalt kan disse faktorene medføre en stor belastning på knappe ledelsesressurser for små, spesialiserte bedrifter (Borch m.fl., 1997).

### **Regionale merkeordninger og andre merkestrategier**

Differensiering forutsetter at kundene har mulighet til å gjenkjenne produktet og til å skille bedriftens produkter fra alternative produkter. Merkebygging kan dermed være en viktig ingrediens i en differensieringsstrategi. Et merkenavn er et navn, begrep, tegn, symbol, design eller kombinasjoner av disse som benyttes

for å identifisere de varer og tjenester som tilbys av en bedrift eller en gruppe av bedrifter, og for å differensiere dem fra de varer og tjenester som leveres av andre bedrifter (Aaker, 1991). Det vesentlige er likevel ikke selve merkenavnet, men de merkeverdiene som kan bygges inn i et merkenavn. Evnen til å identifisere og differensiere er det vesentlige ved et merkenavn. Identifisering forutsetter at forbrukeren gjenkjenner merkeproduktet, og differensiering krever at kundene har unike merkeassosiasjoner knyttet til det spesifikke merkenavnet (Breivik 2000). Det kreves imidlertid langsiktighet og betydelige, samordnede ressurser for at man skal oppnå en høy kjennskap og en betydelig merkeverdi.

Markedsføring ved hjelp av opphavsland eller opphavssted kan sees på som en merkevarestrategi, siden begge forsøker å utvikle en fortrinn basert på kjennskap til enten merkenavnet eller opphavlandet. Fordelene ved å bruke opphavsland eller -sted som merkevarestrategi er den ekstra dimensjonen som folks kjennskap til, forhold til eller oppfatninger av landet utgjør. Forskning har vist at opphavslandets betydning i produktevalueringer varierer med graden av kunnskap konsumenten har om produktet. Såkalte eksperter baserer sine evalueringer mer på produktet egenskaper, mens de med mindre produktkunnskap baserer seg mer på opphavskunnskap. Når informasjonen om produktets egenskaper er uklar, bruker både 'eksperter' og andre opphavsland i sine vurderinger (for eksempel Maheswaran 1994).

Fokuset på trygg og sporbar mat er økt etter de tragiske hendelsene i europeisk landbruk de siste årene. Sammen med en generell økt fokus på tradisjoner og kultur, kan dette skape nye nisjemuligheter for lokale matvareprodusenter. Innenfor EU er det mulig å søke om PDO og PGI (protected designation of origin and protected designation of geographical indication). Nygard og Storstad (1998) diskuterer slike muligheter i det norske matvaremarkedet. I år trådte "Forskrift for beskyttede betegnelser" i kraft. Formålet med forskriften er å

beskytte produktbetegnelser på og sikre redelig frambud av landbruksbaserte næringsmidler ut fra opprinnelse, geografi og tradisjonelt særpreg. Ordningen omfatter altså tre forskjellige merker. Ordningen er statlig og forvaltes av Matmerk og Statens næringsmiddeltilsyn.

For noen produkter vil dessuten en sesong som er asynkront med resten av Europa gi komparative eksportfortrinn (for eksempel jordbær og moreller). De tidligere omtalte artisanale matvarer ('artisanal food products') i Sveits er produkter som fremstilles av en rekke mindre bedrifter, men med utgangspunkt i en felles praksis som har blitt utviklet over lang tid. Selv om produktene opprinnelig ble omsatt lokalt i det området de ble produsert, er ikke salget lenger avgrenset til et geografisk område. På tross av sterkt fokus på rasjonalisering og effektivitet, har man likevel klart å opprettholde et betydelig innslag av slike relativt dyre produkter (Barjolle og Sylvander, 1999). Det er også påfallende at svært mange produkter fremstilles i områder med ugunstige naturforhold, hvor produksjon i stor skala med lave kostnader ikke ville vært mulig (Barjolle og Chappuis, 2000).

## **2.5 Oppsummering**

Norsk landbrukspolitik er under press. Det er grunn til å tro at den omstillingen som nå skjer i det stille vil fortsette. Samtidig kan det argumenteres for at dagens politikk og dagens struktur i distribusjon/varehandel med kostnadsfokus og vekt på standardprodukter ikke har utnyttet alle inntektsmuligheten. Dette innebærer at ulike deler av landbruket, i større grad enn i dag, kan tenkes å utvikle seg i ulike retninger. For den enkelte primærprodusent eller foredlingsbedrift innebærer dette i større grad å rendyrke en strategi. Dette betyr at noen kan velge å spesialisere seg på standardprodukter i stor skala og med lave kostnader, mens andre kan velge å spesialisere seg på særegne produkter med større betalingsvilje.

Økt differensiering (kvalitativ spesialisering) er en aktuell strategi for virksomheter innen norsk landbruk. Det er imidlertid vanskelig å predikere hvor stor betalingsviljen vil være og hvor stort markedet kan bli for produkter som kundene har lite kjennskap til. I land som Frankrike og Italia er denne delen av markedet betydelig. Norske forhold er på mange områder imidlertid så forskjellig fra disse landene at erfaringer fra disse landene ikke uten videre kan overføres til Norge. Her bør en spesielt stille spørsmål ved om fokus på særnorske produkttegenskaper er tilstrekkelig grunnlag for differensieringsfortrinn (Borch og Moen, 1997). Erfaringer fra Storbritannia tilsier likevel at det burde være rom for betydelig produkt-differensiering også innenfor detaljhandel dominert av kjeder. Sveitsisk landbruk har på sin side mange likhetstrekk med det norske. Det er også stor oppmerksomhet om matkultur og -kvalitet i Norge og mange etterlyser bredere utvalg av matvarer. Statistikk som viser at pris ikke nødvendigvis er det viktigste og at begrenset distribusjon av særegne produkter er viktigste hinder for kjøp, tilsier at dette er lite utnyttet marked.

Kombinert med økende kjøpkraft i Norge burde disse forholdene tilsi et klart potensiale for mer differensiering i det norske matmarkedet. Det er imidlertid svært usikkert hvor stort dette potensialet er. Dette skyldes både usikkerhet om hvor lang tid det tar før forbrukerne blir kjent med nye produkter og ikke minst usikkerhet om hvor stor betalingsviljen vil være når produktene er innarbeidet. Selv om en lykkes i å utvikle dette markedet er det ikke gitt at lønnsomheten bedres dersom økt pris spises opp av økte kostnader. Kvalitativ spesialisering medfører vanligvis større kostnader enn volumstrategier, dermed er det også usikkert hvordan lønnsomheten vil endres for virksomheter som satser på en slik strategi. Det er også usikkert hvor robuste konkurransefortrinn basert på å utnytte naturgitte eller opparbeidete ressurser, er overfor potensielle

konkurrenter som forsøker å kopiere eller etterligne disse ressursene. Et viktig formål med VSP er at økt verdiskaping skal bidra til økt fortjeneste hos primærprodusentene. Selv om VSP ikke først og fremst skal bidra til å endre verdifordeling mellom aktørene i verdikjeden, bør en være oppmerksom på at tiltak som øker verdiskapingen i verdikjeden som helhet samtidig kan redusere bedriftens mulighet til å sikre fortjenesten gjennom fordeling av verdiskapingen.

I denne delen av rapporten har vi drøftet VSP på bakgrunn av utviklingstrekk i landbruket, i dagligvarehandelen, hos forbrukerne og endringer i rammebetingelser for øvrig. Vi drøftet også programmet på bakgrunn av relevant teori og erfaringer fra sammenliknbare land. *Samlet sett vurderer vi programmets målsettinger, innretting og innsatsområder som et relevant svar på noen av de utfordringene norsk landbruk står overfor.*



### 3. VURDERING AV PROSJEKTPORTEFØLJEN

#### 3.1 Aktivitetsoversikt

I løpet av 2001, som var det første ordinære driftsåret for VSP, fikk 49 prosjekter tilskudd fra programmet. Antall bevilgninger var noe høyere siden enkelte prosjekter har fått mer enn en bevilgning. Totalt er det fordelt omkring 30 millioner kroner, noe som gir et gjennomsnittlig tilskudd på i overkant av 600.000 kroner pr prosjekt. Seks av prosjektene mottar imidlertid tilskudd på over 1 million kroner, mens syv av prosjektene har en ramme for tilskudd på under 100.000 kroner. Flere av de siste er såkalte forprosjekter, det vil si at de skal utrede og avklare muligheter som eventuelt skal følges opp i et hovedprosjekt. I tillegg til midler fra VSP finansieres de ulike prosjektene ved hjelp av egeninnsats/egenkapital, det ordinære kapitalmarkedet og eventuelle tilskudd eller lån fra andre virkemiddelordninger. VSP kan kun støtte prosjekter med inntil 50% av de totale prosjektkostnadene.

VSP er inndelt i 5 ulike handlingsområder; 1) nyskaping og bedriftsutvikling, 2) distribusjon og markedskanaler, 3) kompetanse, 4) mobilisering og nettverk, og 5) merkeordninger<sup>8</sup>. De fleste av de igangsatte prosjektene berører flere enn ett av disse handlingsområdene. Om hensikten med prosjektet eksempelvis er utvikling av et nytt produkt (nyskaping), må det også jobbes med distribusjonen av produktet, og det kan også være aktuelt å utvikle et eget regionalt varemerke. For å avdekke hvordan handlingsområdene reflekteres i prosjektporteføljen har vi likevel valgt å kategorisere de enkelte prosjektene etter hva som er *hovedformålet* for prosjektet. Oversikten viser da at det er en klar overvekt av prosjekter innenfor handlingsområdet ”nyskaping” (tabell 2). Vi har begrenset

analysen til første driftsår og har ikke vurdert eventuelle endringer i prosjektporteføljen i løpet av 2002.

*Tabell 2. Prosjektportefølje pr. 31.12.01 fordelt på satsingsområder*

Satsingsområde	Antall prosjekter	%	Tilskudd (1000-kr)	%
1. Nyskaping	29	57	15 602	52
2. Distribusjon, marked	7	14	4 294,5	14
3. Kompetanse	6	12	2 005	7
4. Mobilisering, nettverk	7	14	4 107	14
5. Merkeordning	2	4	3 890	13
I alt*	51	100	29 898,5	100

\*) Ett stort prosjekt som har fått tre tilskudd, behandles i oversikten som tre delprosjekter.

Gjennomgående er de aller fleste prosjektene innenfor landbruksrelatert produksjon, noe som har sammenheng med at programmet er finansiert over "Landbruksavtalen". Videre retter prosjektene seg mot ulike deler av landbrukssektoren. Av de 29 prosjektene innenfor "nyskaping" er det 16 som dreier seg om produksjon av kjøtt/fjørfe, seks er innenfor område grønnsaker/bærproduksjon, mens fire dreier seg om utvikling av meieriprodukter. De resterende tre inkluderer flere enn ett av disse produktområdene.

### **3.2 Vurdering av porteføljen i forhold til intensjonene for programmet**

VSP er et program for innovasjon og mangfold innenfor matsektoren og skal bidra til økt verdiskaping. I den første toårsperioden (2001-2002) skal programmet fokusere på utvikling av "*spesialiserte matvarer av høy kvalitet*" (Programnotat 3.1.01, s.12). For å oppnå dette er det handlingsområde "nyskaping" som skal prioriteres *høyest* i denne første fasen av programmet (Programnotat 3.1.01, s.16). Videre skal også "kompetanse" og "mobilisering/nettverk" prioriteres.

---

<sup>8</sup> I tillegg kommer et sjette handlingsområde; "andre offentlige rammebetingelser". Dette dreier seg om en gjennomgang/vurdering av de generelle rammebetingelsene for nyskaping,

Vår gjennomgang av prosjektporteføljen viser at programmet har fulgt intensjonene om å prioritere ”nyskaping” høyest (tabell 2). De to andre handlingsområdene som skulle prioriteres synes imidlertid ikke å ha blitt vektlagt, sett i forhold til de resterende handlingsområdene i programmet.

Spørsmålet er videre i hvilken grad de igangsatte prosjektene representere nyskaping i matsektoren, som altså er formålet med programmet. For å si noe om dette har vi gjennomført en survey blant de igangsatte prosjektene. Vi valgte å holde utenfor de minste prosjektene, som gjerne er forstudier, og de rene kompetanseprosjektene. Vi satt da igjen med 36 prosjekter og vi har innhentet svar fra 33 av disse prosjektene.

I litteraturen omtales nyskaping i tilknytning til *produkter* som introduksjon av nye produkter eller forbedring av eksisterende produkter (Nås, 2000). På spørsmål om prosjektet hadde som formål å introdusere et eller flere produkter som søkerne ikke tidligere hadde produsert, svarte nær halvparten at produktene var nye for søkerne, om lag halvparten svarte at man gjennom prosjektet skulle oppgradere eller videreutvikle eksisterende produkter. Bare to av 33 prosjekter har ikke som formål å utvikle nye produkter. Videre svarte hele 28 av 31 prosjekter at produktutviklingen ville bli knyttet opp mot utvikling av eget merkenavn, og i de fleste tilfellene merkenavn med lokalt/regionalt opphav. Selv om prosjektporteføljen viser få rene merkenavnprosjekt, så har altså de aller fleste prosjektene utvikling av merkenavn inne som et element i prosjektet.

Nyskaping kan også skje i tilknytning til *produksjonsmetodene* (prosessinnovasjoner). Tabell 3 viser at vel en tredjedel av prosjektene skal utvikle nye produksjonsmetoder, vel en tredjedel skal videreutvikle eksisterende metoder, mens en fjerdedel ikke regner med å endre produksjonsmetodene.

---

og det er ikke knyttet noen spesifikke prosjekter til dette området.

Tabellen viser også at produktinnovasjoner henger nøye sammenheng med endringer i produksjonsmetodene. Vi ser for eksempel at 80% av prosjektene som tar sikte på introduksjon av nye produkter også regner med å endre produksjonsmetodene, de fleste av disse regner å innføre helt nye produksjonsmåter. *Gjennomgående er altså inntrykket at prosjektporteføljen består av nyskapende prosjekter.* Hvilke forutsetninger prosjektene har for å lykkes har vi imidlertid ikke noe grunnlag for å uttale oss om.

*Tabell 3. Nyskaping i produkter og prosesser. Prosent.*

Produksjonsmetoder	Produkter			I alt
	nye produkter	videreutvikling eksisterende	ikke utvikling av nye produkter	
nye produksjons- /foredlingsmetoder	63	13	0	36
oppgradere/videreutvikle eksisterende metoder	19	67	0	39
ikke nye produksjonsmetoder	19	20	100	24
I alt, %	100	100	100	100
I alt, antall	16	15	2	33
Kji-kvadrat (4)=16,3	p=0,003			

I omtalen av programmet heter det også at VSP skal rette seg mot ”sammenslutninger av primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter” (Programnotat 3.1.01, s.4-5). Det teoretiske utgangspunktet for formuleringen er at innovasjoner i stor grad skjer i nettverk av personer, bedrifter og organisasjoner (Isaksen, 1997). Prosjektporteføljen viser også at med noen få unntak, så er det flere enn en aktør som står bak de enkelte prosjektene. Den dominerende aktørgruppen er formelle eller uformelle sammenslutninger av primærprodusenter, omkring to tredjedeler av prosjektene har primærprodusenter med. Videre deltar også andre kollektive sammenslutninger som næringsforeninger og nettverksorgan, mens forsknings- og utdanningsinstitusjoner deltar på rene kompetanseprosjekter. Når det gjelder

næringsmiddelindustrien så er det deltakelse fra den samvirkeide og den privateide delen av industrien på en del prosjekter, i omkring halvparten av prosjektene deltar næringsmiddelbedrifter eller gårdsmatprodusenter. Mens distributører og detaljister, eksempelvis de store dagligvarekjedene, kun deltar i noen få prosjekter. Programmet innfrir altså intensjonen om at det er sammenslutninger av aktører som skal stå bak prosjektene, men aktørene nærmest sluttkundene er så langt i liten grad involvert i prosjektene.

Omkring en tredjedel av prosjektene tar sikte på å gå inn på geografiske markeder som er helt nye for søkerne. Tabell 4 viser hvordan søkerne forholder seg til tre ulike geografiske markeder. Vi ser at seks (av 33 prosjekter) har planer om å begynne med eksport. Det ser også ut til at prosjektplanene innebærer mindre endringer i distribusjonsmåtene. Omkring en tredjedel opplyser at det er helt nytt for søkerne å levere varer direkte til utsalget. På grunnlag av det begrensede datasettet vi har er det vanskelig å analysere dette nærmere. Det ser imidlertid ut til at prosjekter som utvikler helt nye produkter også i større grad vil benytte nye distribusjonsformer. Dette kan skyldes at dette er en egnet distribusjonsmåte for småskala nisjeprodukter, men det kan også tenkes at dette er første trinn ved utvikling og introduksjon av et nytt produkt.

*Tabell 4. På hvilke geografiske markeder selges sluttproduktet (sluttproduktene) i dag og hvilke geografiske markeder skal produktet/produktene etter planen introduseres på? Antall.*

	Lokalt/ regionalt <sup>a</sup>	Hele eller større deler av landet	Eksport
Benyttes i dag og skal videreutvikles	21	18	0
Nytt for søkerne, skal utvikles	5	11	6
Ikke besvart	7	4	27
I alt	33	33	33

<sup>a</sup> I spørreskjemaet benyttet vi disse formuleringene uten nærmere forklaring

VSP har som mål både å fornye leverings- og distribusjonsmetodene og å fornye eller utvide markedene for de aktuelle matvarene. I fase 1 av programmet skal imidlertid nyskaping samt kompetanse og mobilisering prioriteres høyest. Resultatene over indikerer at prosjektporteføljen pr 31.12.01 er mindre nyskapende innen distribusjon og marked, enn innen produksjonsmetoder og produkter, slik programmets prioriteringer legger opp til.

### 3.3 Barrierer mot nyskaping og programmets bidrag til prosjektene

Spørreundersøkelsen til prosjektlederne gir et grunnlag for å få et inntrykk av hva hvilke flaskehalsen virksomhetene opplever og hvordan programmet bidrar til å få i gang ny aktivitet. Vi ba prosjektlederne angi hvilke forhold som er særlig viktig for å skape økt nytenking og innovativ virksomhet i landbrukssektoren. Rangerte resultater er gjengitt i tabell 5. Vi ser at nesten alle de spurte legger stor vekt på at det er utilstrekkelig markedskompetanse hos aktørene i næringen. Tilgang på lån og risikokapital er de faktorene som i følge disse resultatene har minst betydning.

*Tabell 5. Faktorer som hemmer og fremmer nyskaping*

Hvilke forhold mener du, i dagens situasjon, er særlig viktig for å skape økt nytenkning og innovativ virksomhet i landbrukssektoren?	Gj.snitt
Økt markedskompetanse i næringen	6,1
Mer samarbeid i næringen	5,6
Oppgradert produksjonskompetanse i næringen	5,5
Gode offentlige virkemidler/støtteordninger	5,5
Egnede distribusjons og markedsføringskanaler	5,2
Distribusjon og omsetning mindre dominert av store aktører	5,0
Økt egenkapital i næringen	5,0
Bedre muligheter for lånefinansiering	4,7

Svar på en skala fra 1 (i svært liten grad) og 6 (i svært stor grad). N=27

En nærmere analyse viser videre at prosjektlederne særlig forventer at bedret inntjening ved økt pris henger sammen med at virksomhetene blir mer innovative og at de bedrer samarbeid med andre aktører i næringen (leverandører, produsenter, kunder).

For å vurdere programmet innretning og betydning er det også viktig å ta for seg den kontrafaktiske situasjonen, dvs. hva som ville vært situasjonen for de aktuelle prosjektene om programmet ikke hadde eksistert. For å si noe om dette så spurte vi prosjektlederne om støtten fra VSP var avgjørende for gjennomføring av prosjektet (tabell 6). Bare for tre av 33 respondenter ser det ut til at tilskuddet ikke hadde noen vesentlig betydning for gjennomføringen. Uten støtte fra Verdiskapingsprogrammet ville prosjektet enten blitt gjennomført uten endringer eller det ville blitt gjennomført på et noe senere tidspunkt.

Sammenligner vi med andre undersøkelser viser eksempelvis en stor evaluering av bedriftsprosjekter i SND at for 1 av 5 prosjekter hadde ikke tilskuddet noen vesentlig betydning for gjennomføringen (Hauknes m.fl., 2000:185). Ser vi videre på vår undersøkelse, svarte 16 at prosjektet ville blitt gjennomført men i redusert skala, mens de siste 14 svarte at prosjektet sannsynligvis ikke ville blitt gjennomført eller utsatt på ubestemt tid.

*Tabell 6. Programmets betydning for gjennomføring*

Ville prosjektet ha blitt gjennomført uten medvirkning fra Verdiskapingsprogrammet?	Antall	%
Ja, uten endringer	1	3,0
Ja, i samme skala, men på et senere tidspunkt	2	6,1
Ja, men i redusert skala	9	27,3
Ja, i redusert skala og på et senere tidspunkt	7	21,2
Prosjektet ville ha blitt utsatt på ubestemt tid	6	18,2
Nei, prosjektet ville ikke blitt gjennomført	8	24,2
I alt	33	100

Ser vi videre på vår undersøkelse, svarte 15 at prosjektet ville blitt gjennomført men i redusert skala og/eller på et senere tidspunkt, mens de siste tretten svarte at prosjektet sannsynligvis ikke ville blitt gjennomført. Samtidig sier 27 prosjektledere at den driften som er utviklet gjennom prosjektet kan fortsette uten offentlig støtte. I følge prosjektledernes anslag blir omkring 130 arbeidsplasser etablert gjennom disse 33 prosjektene (slike anslag har imidlertid en tendens til å være noe optimistiske). Disse arbeidsplassene er i følge prosjektledernes forventninger særlig knyttet til økt salg av nye produkter, selv om et par prosjektledere bemerker at det til en viss grad dreier seg om sikring av eksisterende arbeidsplasser. Tallene indikerer at programmet stimulerer til aktivitet som ellers ikke ville kommet i gang så raskt og i samme skala, og at aktivitetene i hovedsak vil klare seg selv når støtteperioden er over. *Til tross for et spinkelt og foreløpig datagrunnlag, så er førsteinntrykket at virkemiddelet har god addisjonalitet.*



## **4. ERFARINGER FRA IVERKSETTING**

### **4.1 Metode og utvalg**

For å få større innsikt i programmets bidrag til prosjektene og i hemmende og fremmende faktorer gjennomførte vi en nærmere undersøkelse av ti utvalgte prosjekter. I en caseundersøkelse som dette er ikke utvalget representativt i noen statistisk forstand. Det vesentlige er i stedet å sette sammen et utvalg som til sammen dekker bredden i programmets nedslagsfelt. På den måten forsøker vi å fange flest mulig aktuelle problemstillinger prosjektene står overfor. Casene ble derfor valgt strategisk ut fra kriterier som landsdel, tilskuddsbeløp, forhistorie, hvilke deler av verdikjeden var representert, hvilke aktører var representert, hvilket hovedmarked prosjektet retter seg mot, i tillegg til kriteriene til VSP-mat om nyskaping, distribusjon og markedskanaler, kompetanseutvikling, mobilisering og nettverk samt merkeordninger. Vi tok utgangspunkt i prosjektporteføljen pr 1. januar 2002. På grunn av mange kriterier og en liten, fersk prosjektportefølje å velge i ble det en liten overvekt av større prosjekter/aktører. For å kompensere for dette ble vel en tredjedel av casene forbeholdt relativt små prosjekter/aktører, slik at bredden i forhold til størrelse på prosjektene ble dekket. Samlet sett burde dermed utvalget av prosjekter dekke mangfoldet i prosjektporteføljen.

I hvert enkelt case ble det tatt utgangspunkt i opplysninger i sakspapirer fra SND og det ble gjennomført et tilpasset personlig intervju med utgangspunkt i intervjuguiden (se vedlegg). Intervjuguiden inneholder spørsmål som i stor grad er åpne, noe som ga intervjuene et uformelt eller semistrukturert preg. Av denne grunn ble intervjuguidene en huskeliste heller enn styrende for intervjuene. En kombinasjon av fortløpende notater og lydbåndopptak ble brukt for å få med hovedstruktur og detaljer i intervjuene. For alle casene ble det gjennomført et

intervju med prosjektleder. Disse intervjuene varte mellom 1,5 og 2,5 time. I omtrent halvparten av casene ble det i tillegg gjennomført et eller flere intervju med saksbehandlere i SND/FMLA eller med andre samarbeidsparter i prosjektet. Enkelte av disse ble gjennomført ansikt til ansikt andre over telefon. Vi vil imidlertid presisere at der vi gjengir saksbehandlernes erfaringer med iverksetting av programmet, er det generelle erfaringer og gjelder ikke de utvalgte casene spesielt.

SNDs sakspapirer og intervjuene danner sammen grunnlaget for casebeskrivelser (se neste avsnitt). I rapporten er disse beskrivelsene kortet vesentlig ned. Dette er gjort både for å fokusere på de tema som evalueringen tar opp og for å ikke presentere konfidensiell informasjon.

## 4.2 Oversikt og sammenfatning

Tabell 7. Caseoversikt

Prosjekt	Prosjekteier/ ansvarlig	Samarbeidspartnere	Formål
Tradisjonsmat	Skreppa AS, Mørgedal, eid av 4 kvinner med lokal tilhørighet	Norsk Skieventyr, lokale produsenter av kjøtt, fisk og andre produkter	Tilby egenproduserte produkter/tradisjonsmat basert på lokale råvarer
Rørosmeieriet AS	Rørosmeieriet AS, eid av Tine, Økomat Røros BA, samt flere enkeltpersoner	Næringsavdelingen i Røros kommune, SND ST, aktive eiere, landbrukets ferskvaredistribusjon (LFD)	Etablere og utvikle en kvalitetsbasert og regionalt forankret næringsmiddelproduksjon basert på lokale råvarer
And og gåsproduksjon	Holte And og Gås ENK, eid av Halvor Olsen, Drangedal	lokale nisjeprodusenter, restauranter og gourmetbutikk	Ta hånd om verdikjeden fra avl til butikk/utsalg av ulike fjørfeprodukter
Nisjer og småskala i Gilde NNS	Thulefjord AS (eid av Gilde NNS BA)	Gilde NNS, designbyrå og andre eksterne konsulenter, Butikkjeder	Produsere og omsette høykvalitets kjøttvarer og andre næringsmidler med basis i Nord-norsk råvare
Varemerke Yttersia	Yttersia Næringsforening, eid av 25 bedrifter/ næringsdrivende på yttersia av Tromsø Kommune	Aktive eiere, dvs bønder, fiskere, kjøttforedlingsbedrift, fiskeoppkjøpere og mottak, Fiskeriforskning, Råfiskelaget, reiseliv, etc	Utvikle produkter basert på lokale ressurser, og etablere godkjenningssystem og kvalitetssikringssystem for bruk av varemerket
Markedsføring og salg av helsete	Norsk Øko-urt BA, et selskap eid av norske urteprodusenter	Bernt Rognlien ved Balderklinikken, Coop, emballasjeprodusent, Naturens produkter AS/Brimiprosjektet	Sikre stabil produksjon og salg av norske økologiske urter gjennom merket "Balderklinikken Urteteer"
Beine Veien	Fagforum For Mat og Drikke AS, Rogaland, eid av lokalt landbrukssamvirket og en rekke organisasjoner	Ca 20 primærprodusenter, Norgesgruppen, Bama, FMLA, Rogaland, ulike FOU-institusjoner	Utvikling av markedsføring og salg, direktelevering av spesialprodukt fra primærprodusent til butikk
Hallingskarvet Produkter	Hallingskarvet Produkter AS (Eid av Gilde VBS BA)	Gilde, Matforsk, eksterne matekspert	Øke produksjon av lammekjøtt basert på lokale tradisjoner og råvarer
Vossameny	Voss Næringsforum AS	Lokal næringsmiddelindustri, hoteller og serveringssteder, matvarebutikker, SND, FMLA, kommune, fylkeskommune	Utvikle mat med lokal forankring for å gi det lokale serverings- og mattilbudet mer særpreg og dermed styrke Voss som turiststed
Brimiprosjektet	Arne Brimi og Lom, Vågå og Skjåk kommuner	Tine, Gilde, Naturens produkter AS, Norsk Øko-urt, Matforsk, FMLA, andre VSP-prosjekter, andre lokale prosjekter	Utvikle et utviklings- og kompetansesenter for mat, utvikle mat med lokal forankring i Ottadalen

## **Tradisjonsmat**

Prosjekteier: Skreppa AS, Morgedal, Telemark

Prosjektets formål er å tilby egenproduserte produkter/tradisjonsmat basert på lokale råvarer, samt salg av lokalproduserte produkter fra andre produsenter i kafélokalet ved museet Norsk Skieventyr i Morgedal. Bak prosjektet står fire kvinner som ønsker å utvikle sine egne, helårs, arbeidsplasser, med utgangspunkt i kafélokalene ved Skimuseet. Man ble tilbudt å ta over kafédriften som tidligere var drevet av Skimuseet selv. Samarbeidpartnere er Norsk Skieventyr på markedssiden, på leverandørsiden lokale primærprodusenter av fisk og kjøtt, samt produsenter av andre lokale produkter.

I prosjektet er det først og fremst kafé og lokalt salg av tradisjonsmat som skal utvikles. Senere kan det bli aktuelt å opprette en salgskanal ut av regionen, både til butikker, hoteller og restauranter. Har søkt å mobilisere lokale småskalaprodusenter, aktuelle nettverk er altså vertikale. Det er derimot et problem å skaffe nok lokale produkter. Man får mye gratis ved at Morgedal er kjent, noe som var utslagsgivende for at man torde satse på tidkrevende tradisjonsmat. Man har bygd om lokalene for å skape en atmosfære som får folk til å føle at de tar del i lokal tradisjon. Søm er også en del av virksomheten til Skreppa AS, og man syr bla. Vest-Telemark-stakk, denne blir også brukt i kafeen.

I forhold til VSP sine satsingsområder dekker dette prosjektet området nyskaping og bedriftsutvikling i forhold til at det her er snakk om å utvikle nye arbeidsplasser bl.a. basert på produksjon av lokal tradisjonsmat. Når det gjelder distribusjons og markedskanaler satser man på salg av egenproduserte produkter og produkter fra andre lokale produsenter fra kafélokaler, med muligheter for senere å åpne salgskanaler ut av regionen Prosjektet har søkt å mobilisere lokale småskalaprodusenter slik at disse får et utsalgssted for sine produkter. Prosjektet

videreføres. Konseptet endres noe bla. ved at åpningstidene i kafeen tilpasses sesongene, og man får bedre tid til produksjon (baking og søm).

### **Markedsføring og salg av helsete basert på økologisk dyrka urter**

Prosjekteier: Norsk Øko-Urt BA, Hedmark

Prosjektets formål er å øke lønnsomheten i selskapet gjennom å utvikle ny emballasje og etiketter til teblandinger basert på urter fra urtedyrkere knyttet til Norsk Øko-urt, og selge disse gjennom dagligvare- og helsekostkjeder. Norsk Øko-Urt er en salgsorganisasjon for urteprodusenter fra hele landet. Ved åpning av nye markedskanaler og kontraktfestet leverandøravtale skal primærprodusentene sikres en stabil levering og inntekt.

Prosjektets øvrige samarbeidspartnere er lege, homøopat og urtemedisiner Bernt Rognlien, som bla har utformet resepten, Norsk Medisinaldepot som pakker produktet, med Nordic Pack som leverer emballasje. Produktet er lansert i 21 Coop-OBS!-butikker. Man benyttet lanseringsfirma for å få til innsalg. Leier tjenester på et lager i Oslo for å få teen inn i Coop sitt eget distribusjonssystem. Norsk Øko-urt har kontorer på Kise i samme bygg som Planteforsk, men her er det ikke noe formalisert samarbeid. En representant fra Oikos (Økologisk landslag) er representert i Norsk Øko-urt sitt styre. Selskapet samarbeider med Naturens Produkter (Brimi-prosjektet) om bruk av norske råvarer i deres produkter.

I forhold til VSP sine satsingsområder er det her snakk om utvikling av fire nye typer urtete. Mye av prosjektet går ut på å komme inn på dagligvare- og helsekostmarkedet med produktet, og finne distribusjonskanaler. Norsk Øko-Urt fungerer som en foredler av råvarer fra primærprodusentene, og som et mellomledd mellom produsent og marked.

## **Beine Veien – markedsføringskonsept for regionalmat**

Prosjekteier: Fagforum for Mat og Drikke AS, Rogaland

Utgangspunkt for prosjektet er en gruppe matprodusenter i Rogaland, som i samarbeid med Norgesgruppen har arbeidet for å etablere en form for direktelevering av spesialprodukter til enkelte butikker. Prosjektet gjennomføres i tre faser. Fase 1: Etablere og organisere Beine Veien i regionen, gjennom å etablere en markedskanal og få et kontaktnett hos bønder og lokale produsenter innen nisjeprodukter. Fase 2 er å kvalitetsforbedre disse produktene samt korte tiden mellom produsent og forbruker. Prosjektet håper på denne måten å oppnå høyere pris til produsent. Fase 3 er å etablere og å organisere dette videre utover på landsbasis.

Norgesgruppen er med på prosjektet og stiller til disposisjon en markedskanal for slike produkter for å sikre et større mangfold av lokale produkter i butikkene noe som også vil kunne styrke konkurranseprofilen mot de andre dagligvarekjedene.

Fagforum for Mat og Drikke er en paraplyorganisasjon for de ulike samarbeidspartene. Prosjektets samarbeidspartnere er ei gruppe med ca 20 primærprodusenter, Norgesgruppen, Bama og fylkesmannen i Rogaland. I forhold til prosjektets del 2 samarbeides det med Gastronomisk Institutt, matanalyseinstituttet NORCONSERV og Høgskolen i Stavanger, avd. Norsk Hotellhøgskole. Norgesgruppen deltar i prosjektet fordi de anser det som et konkurransefortrinn for sine butikker hvis de får dette til på en skikkelig måte.

I forhold til VSP sine satsingsområder er dette et prosjekt som skal stimulere primærprodusenter til nyskaping av produkter basert på sine egne råvarer, man har et distribusjonssystem hvor produsenten leverer varer rett i butikk, eller via Bama i tilfeller med frukt og grønt, og man har avtaler med utvalgte butikkjeder

innen Norgesgruppen. Prosjektet åpner for nye muligheter til samarbeid mellom produsentene som deltar, og man arbeider for å få i gang tjenester for produktutvikling, kvalitetssikring, produktemballering og markedsføring. Dette er et nasjonalt pilotprosjekt som bygger opp en kompetanse som andre produsent- og butikkgrupper rundt om i landet vil kunne dra nytte av. En viktig del av prosjektet er å utvikle og markedsføre merket *Beine Veien*, som et felles regionalt kvalitetsmerke for produkter fra prosjektets produsenter.

### **Holte And og Gås**

Prosjekteier: Halvor Olsen, Telemark

Prosjektets formål er å ta hånd om verdikjeden, fra avlsdyr, verping, ruging, klekking, oppforing, slakting, skjæring, videreforedling, markedsføring, salg og distribusjon av ulike fjørfeprodukter. Produktene skal ha så høy kvalitet at de kan selges på gourmetmarkedet. Andre mål for prosjektet er å kunne komme i posisjon til å tilby kompetanse og veiledning for andre som ønsker å utvikle tilsvarende konsepter. Videre skal man arbeide for å koble andre produsenter av nisje- og tradisjonsmat i Drangedal inn mot bedriftens logistikksystem. Andre mål er å øke medarbeidernes kompetanse om produksjonen, og bedre økonomisk og administrativ styring. Holte And og Gås er et enkeltmannsforetak med ca syv personer ansatt, eller 4-5 årsverk. Prosjektet er satt i gang for å bedre økonomien ved egen gård, og det anses som ikke aktuelt at andre private kommer inn som eiere. Man mener at virksomheten allerede neste år vil ha behov for 7-8 årsverk.

Det er etablert samarbeid med kommune, et lokalt opplæringscenter og restauranter og butikker som man leverer til. I tillegg er man i ferd med å etablere et samarbeid med et geitostysteri om distribusjon. Man har også fått en tomt hvor man skal kunne ha et felles utsalg og foredlingsanlegg for ulike typer

lokale produkter. En realisering av dette ligger flere år frem i tid. Holte And og Gås er med i Norsk Gårdsmat.

I forhold til VSP sine satsingsområder satser man her på å utvikle nye produkter for å nå sine produksjons- og verdiskapingsmål. Man kobler andre nisjeprodusenter inn mot bedriftens logistikksystem for å utvikle distribusjons og markedskanaler. Kompetansen heves ved å oppgradere medarbeidernes kunnskaper, inkl. det å bedre den økonomisk-administrative styringskompetansen i bedriften. I tillegg kan man etter hvert dele kunnskaper og erfaringer med andre som vil starte opp lignende type virksomhet.

### **Varemerke Yttersia**

Prosjekteier: Yttersia Næringsforening, Troms

Prosjektets formål er å etablere varemerket *Yttersia* som foreninga har fått registrert. Varemerket skal kunne benyttes på produkter og tjenester fra området, og det er kun medlemmer av Yttersia Næringsforening (YN) som har fått sitt produkt godkjent av YN som kan bruke merket. I prosjektet arbeider man med å etablere merkevarekriterier, kvalitets- og godkjenningsnemnder, drift og kontrollsystem. Samt til utforming og produksjon av etiketter, innkjøp av kuldemøbler, promotion, demo i butikk og etablering av hjemmeside.

Yttersia Næringsforening er en ideell organisasjon som består av 25 bedrifter og er en nettverksorganisasjon for primærprodusenter og andre næringsdrivende. Kjøttforedlingsbedriften Aron Mat, bønder, verksted, fiskere, fiskeoppkjøpere og mottak, Fiskeriforskning, Råfiskelaget, en fartøyrepresentant og folk med turistrelatert bakgrunn er med i prosjektet. Det har vist seg at det er et grunnlag for betydelig merpris på nisjeprodukter i nærmarkedet, noe som kan komme



primærprodusentene til del. Man ser for seg at det vil være mulig å gi en potensiell merpris til primærprodusenten på mellom 5 og 10%

I forhold til VSP sine satsingsområder skal prosjektet fremme utvikling av nisjeprodukter basert på lokale ressurser, og som innebærer økt bearbeiding og økt verdiskaping. Prosjektet skal etablere lokalt varemerke som skal selges gjennom butikk i Tromsø-området.

### **Rørosmeieriet**

Prosjekteier: Rørosmeieriet AS, Sør-Trøndelag.

Prosjektets formål er todelt. Visjonen er en "grønn næringshage" med flere nyetablerte foredlingsbedrifter i tillegg til Rørosmeieriet AS. I næringshagen kan bedriftene utvikle, produsere og markedsføre matvarer. Prosjektet har som målsetting å etablere og utvikle en kvalitetsbasert og regionalt forankret næringsmiddelproduksjon innenfor sektorene melk, kjøtt, innlandsfisk og grønne produkter, basert på lokale råvarer, både økologiske og konvensjonelt dyrket.

Rørosmeieriet AS eies av Økomat BA, Tine Midt-Norge BA, Tine Østlandsmeieriet BA og flere enkeltpersoner. I regionen er det et aktivt og voksende miljø blant økologiske melke- og kjøttprodusenter, organisert først og fremst gjennom Nord-Østerdal Økologiske Landbrukslag, som igjen har etablert bedriften Økomat Røros AS. SND har vært viktig for igangkjøring og oppfølging av prosjektet. Det er dannet er referansegruppe bestående av representanter for økoprodusenter, reiselivsnæringen, Coop Norge og landbrukssamvirket.

I forhold til VSP sine satsingsområder er dette et prosjekt som skal utvikle nye bedrifter, og nye produkter, basert på lokale råvarer. Man arbeider med å etablere et eget distribusjons-, salgs- og markedsselskap. I forbindelse med TINEs beslutning om å legge ned meieriet i Røros, satte man i gang en mobiliseringsprosess i regionen for å få til ny drift i de ledige lokalene. Visjonen om en grønn næringshage ble skapt. Økomat-miljøet fremheves som en arena for mobilisering og utvikling, her inngår både formelle og uformelle nettverk. Man satser på vertikale nettverk i forhold til f. eks. primærprodusenter og Landbrukssamvirkets ferskvaredistribusjon (eid av TINE, Gilde og Norske eggssentraler) og horisontale nettverk i forhold til f.eks. TINE. I stor grad handler det om styrking av eksisterende nettverk. Prosjektet ønsker å bruke det godt kjente Rørosnavnet i markedsføringen av produktene.

### **Hallingskarvet Produkter**

Prosjekteier: Hallingskarvet Produkter AS, Buskerud

Bedriften har vært i markedet i flere år, og ble kjøpt opp av Gilde i en tid hvor lønnsomheten var dårlig. Prosjektets formål er å øke produksjon av gryteferdig lammekjøtt, basert på lokale mattradisjoner, da etterspørselen i dag er større enn produksjonskapasiteten. Erfaringene fra dette arbeidet skal benyttes til å utvikle et nytt produkt basert på kalvekjøtt. Hallingskarvet Produkter er godt etablert i høykvalitetsnisje, og selges i fullsortiments dagligvareforretninger i Oslo-området. Det stilles krav til at lammene har beitet i høyfjellet, og det blir gjennomført kontroll etter slakting. Man er svært opptatt av å opprettholde de kravene man stiller til beite, og kvalitetssikring mer generelt. I prosjektet skal man bl.a. bygge videre på produkter som allerede er utviklet og videreutvikle mørnings- og lagringsmetodene. Selskapet er heleid av Gilde VBT BA, og HP leier produksjons- og distribusjonskapasitet av Gilde etter behov. Selskapet består av et merkenavn, et utvalg produkter, en 10% stilling som daglig leder,

noe eget utstyr, eget regnskap, egne avtaler med kunder og leverandører. Kompetanse og kapasitet eies hovedsakelig av Gilde. HP har også etablert produksjon på "Gourmet kalv" basert på samme teknologi som produksjonen av lam.

Samarbeidspartnere er Gilde, Matforsk, og tilberedningstips fra eksterne eksperter. Overskuddet har hittil gått til investering og nedbetaling av gjeld, det er nå meningen at merverdien skal fordeles ned til leverandørene. I forhold til VSP sine satsingsområder har prosjektet blant annet ført til produktutvikling av gourmet-kalv, samt at det kommer flere nye produkter. I dag har ikke HP kapasitet til å dekke etterspørselen, og det er derfor ikke behov for ytterligere markedsføring på nåværende tidspunkt. Hallingskarvet Produkter må kunne regnes som suksessrik regional merkevare basert på mattradisjoner.

## **Vossameny**

Prosjekteier: Voss Næringsforum AS, Hordaland

Prosjektets formål er å utvikle mat med lokal forankring for å gi det lokale serverings- og mattilbudet mer særpreg og dermed styrke Voss som turiststed. Turistene er den primære målgruppen for sluttproduktet. Man vil lage en sertifiseringsmanual der de som serverer Vossameny eller selger produkter fra Vossameny må oppfylle visse kriterier. En målsetting er å øke verdiskapingen i landbruket. Det skal også ses på muligheten for lokal merkevarebygging.

Dette er et nettverksprosjekt som involverer en rekke organisasjoner og bedrifter, slik som næringsmiddelindustrien på Voss, de store hotellene, matvarebutikkene og de ulike serveringsstedene. Prosjektet har vært organisert under Voss Næringsforum, og det ansettes nå en prosjektleder. Det er opprettet en styringsgruppe med representanter fra de fire næringssektorene som er med,

kommunen, fylkeskommunen, SND og FMLA, og man ønsker å ha med Næringsmiddeltilsynet i en observatørrolle. Vestnorsk kulturakademi, en stiftelse som tilbyr høyskoleutdanning innen mat og håndverk, er med for å gi prosjektet en faglig forankring. Man har også opprettet kontakt med andre matprosjekter som SND støtter, samt hatt kontakt med relevante EU-prosjekter for å få input på hva som gjøres internasjonalt.

I forhold til VSP sine satsingsområder skal man i dette prosjektet, med utgangspunkt i regionens mattradisjoner, utvikle matretter i kategorier fra ferskvare via fast-food til a la carte. Når det gjelder distribusjon og marked, er det her snakk om utvikling av særpreg for Voss, slik at man i første omgang satser på et lokalt marked. Er den lokale satsingen vellykket, er det aktuelt å utvide markedet for produkter fra Vossameny. Prosjektet er et typisk nettverksprosjekt, med mange aktører.

### **Nisjer og småskala i Gilde NNS**

Prosjekteier: Thulefjord AS, Nordland

Prosjektets formål er å produsere og omsette høykvalitets kjøttvarer og andre varer/næringsmidler med basis i nordnorske råvarer. Selskapet skal forestå produksjon av varer i egne anlegg, ha leieproduksjon eller produksjon gjennom deltakelse i andre selskaper. I tillegg til kjøttvarer fra jordbruket arbeides det også med produkter hvor poteter/grønnsaker og rein/vilt inngår. Prosjektet er tredelt, hvor den første delen, som er støttet av VSP, går på selskapsetablering og arbeidet med å utvikle enkeltprodukter og produktkonsept.

Prosjektet ble startet opp for å beholde produksjonsanlegget i Bodø, da Gilde Nord-Norge skulle legge ned dette. Thulefjord eies av Gilde NNS, og leier tjenester av dem. Ca 15 årsverk innen produksjon ble overført fra Gilde til

Thulefjord. I tillegg har Thulefjord leid inn designbyrå til hjelp med oppbygging av merket, eksterne konsulenter i forhold til evaluering av prosjektet, leverandører av krydder og hjelpestoffer har vært til hjelp med produktutvikling, samt eksterne konsulenter til oppbygging av hjemmesida. SND og FMLA har vært med i prosjektet fra starten av.

I forhold til VSP sine satsingsområder er det her snakk om nyskaping av produkter men med utgangspunkt i gamle tradisjoner og teknikker. Distribusjon skjer gjennom de samme kanaler som Gilde, da dette fungerer godt, og fordi andre måter ville blitt for ressurskrevende. Markedet er i dag først og fremst i Nord-Norge, men det jobbes for å komme inn på Østlandet. De har avtale med Coop, Rimi Stormarked og Eurospar, og har egne disker med kun Thulefjord-produkter ute i enkelte butikker. Ettersom man har overtatt de ansatte fra Gilde NNS, har man hatt god kompetanse på produksjon, og folk som har vært omstillingsdyktige i forhold til endring av produkt. For å utvikle Thulefjord, har man leid inn tjenester fra ulike kompetansemiljøer. Man benytter seg av kokkelaug i Norge, samt Arctic Meny for å få innspill når det gjelder produkter. Man føler det har vært lett å selge prosjektet inn til ulike samarbeidspartnere for å bygge nettverk. Primærprodusentene er representert i prosjektet kun som eiere/medlemmer av Gilde. Thulefjord er en merkevare som bruker råvarer fra landsdelen, og benytter regionens tradisjonelle oppskrifter og tilberedingsmåter i produksjonen av matvarer.

### **Brimiprosjektet**

Prosjekteier: Arne Brimi og Vågå, Lom og Sjøk kommuner, Oppland

Brimiprosjektet er et samarbeidsprosjekt om lokal verdiskaping i Vågå, Lom og Skjåk. Prosjektets overordnede formål er å sikre eksisterende arbeidsplasser og skape nye innen landbruk og småskala produksjon. Brimiprosjektet er delt i to

sideordnede og gjensidig avhengige hovedprosjekter 1) Senter for matkultur, der en har som mål å utvikle senteret til et regionalt (og nasjonalt) kompetanse- og utviklingssenter for mat og matkultur, og 2) Naturens kjøkken, der en ønsker å lage trygg mat fra naturen og der all foredling skal skje så nær naturens egen produksjon som mulig. Selskapet Naturens Produkter AS er ansvarlig for å selge og markedsføre Brimi-produkter gjennom dagligvarehandelen i Norge.

Prosjektet vil bidra til å sikre kvaliteten på eksisterende produkter i regionen, utvikle nye produkter basert på foredling av lokale råvarer, hjelpe folk med ideer og tanker om nye produkt og å øke kompetansen i primær- og reiselivsnæringa.

Brimiprojektet framstår også som en overbygning eller partner, rådgiver, støttespiller og ressurs for 30 – 40 små og store utviklingsprosjekter. Dette er prosjekter som omhandler et spekter av produkter og tjenester som i sum kan bidra til å nå målene – maltproduksjon, foredlingsbedrift for kjøtt, osteproduksjon, hjemmebakeri, produksjon av spekepølse, skinkeproduksjon, foringsforsøk, geitehold, ”kvalitetsvare Ottadal”, opplæring/kompetanseheving, profilering, bedriftsutvikling, utsalg, serveringssted, hestelag, besøksgård, opplevelsesprodukter, vaktmesterservice, leirskole m.fl. En god del av disse samarbeidsprosjektene har oppnådd finansiering gjennom BU-midler, VSP-mat eller andre offentlige tilskuddordninger.

Prosjektets samarbeidsparter representerer et bredt spekter av aktører og omfatter lokale idéskapere i prosjektene, offentlige instanser og andre aktører som Tine Østlandsmeieriet, HedOpp (Gilde), Norsk Økourt, Matforsk, Bioparken Ås, Fylkesmannens landbruksavdeling og andre VSP-prosjekter. Prosjektet er spesielt viktig for kommunene Vågå, Lom og Skjåk som har bidratt med tilskudd i prosjektperioden.

I forhold til VSP sine satsingsområder satses det her på å utvikle kompetanse og nye produkter med utgangspunkt i lokalt råstoff og lokale tradisjoner. Det

arrangeres kurs og opplæringsmoduler for å bidra til kompetanseutvikling og nytenking hos ulike kundegrupper – primærnæring, serveringsnæring, detaljhandel, næringsmiddelindustri og ferie- og fritidsnæring. I forhold til de ulike produkter har en i all hovedsak norske kunder, og en ønsker å etablere seg godt på det norske markedet før man eventuelt prøver på eksport. Det er et mål å etablere en EU-godkjent foredlingsbedrift for kjøtt.

### **4.3 Saksbehandlerens erfaringer**

I noen av fylkene har vi hatt samtaler med medarbeidere i SND samt Fylkesmannens landbruksavdeling (FMLA) for å høre om deres erfaringer med VSP. Opplæringa på programmet synes å ha vært god, blant annet har det vært samlinger for saksbehandlere ved distriktskontorene, hvor retningslinjer for tildeling har vært drøftet. Noen av informantene mener at de økonomiske rammene for VSP ikke er så stramme som man er vant med, og opplever det som morsomt å jobbe med. Samarbeidet med FMLA i fylket synes å være god, og at de har god kontakt med SND sentralt der det er nødvendig. I et av fylkene tror man at VSP er markedsført litt for dårlig, mens man i andre mener at aktuelle grupper har fått tilstrekkelig informasjon. Det synes også som at bøndene kjenner programmet, mens næringsmiddelbedriftene ikke kjenner programmet så godt.

I veiledningen av søkere synes representanter for SND at det er tilfredstillende kontakt med FMLA og landbrukskontorene. Det blir samtidig poengtert at de savner å kunne henvise aktuelle søkere til en "sparring-partner" i startfasen, en de kan bryne ideene sine mot, da det er vanskelig å gjøre dette på en åpen måte i forhold til den bevilgende myndighet. De kommunale landbrukskontorene er aktuelle for en slik oppgave og det antydes at disse også burde være behjelpelige med utarbeidelse av selve søknaden.

Saksbehandlerne vi har vært i kontakt med gir uttrykk for at kan være vanskelig å vurdere hvilken markedstilgang de nye produktene kan oppnå. Dette kan ha sammenheng med at prosjektene sjelden har gjort noen markedsundersøkelser i forkant. Flere av søkerne har liten forståelse av markedet og liten oversikt over mulige konkurrenter. I tillegg trenger mange av aktørene mer informasjon om etablering av merkeordninger og hvilke utfordringer det er knyttet til dette. Det er også ofte mangel på erfaring med det å etablere og lede et selskap. Aktørene har behov for både markedskompetanse, økonomikompetanse og kompetanse om ledelse og organisering.

Videre kan det være vanskelig å forankre prosjekteierskap til andre enn kommuner eller andre lønnede personer, mens prosjektet burde vært forankret hos bønder og hos dem som faktisk skal gjennomføre prosjektet. I flere tilfeller er det kommuner, forsøksringer, herredsagronomer eller generelle arbeidsgrupper av bønder som arbeider for å få til etableringer. Ofte arbeider disse bare med å utrede noe som de i neste omgang skal få noen til å etablere, i slike tilfeller har SND jobbet med å finne etablereren før de bruker penger på prosjektet. Noen informanter mener VSP er en tungvint måte å arbeide, særlig ved at mange er med i beslutningsprosessen.

Når det gjelder kravet om 50 % egenandel/egeninnsats, har saksbehandlerne opplevd at søkerne ofte synes kravet er for høyt. Samtidig ser de gode grunner til at det bør være såpass høyt, slik at aktørene selv får ansvar og sterkere egeninteresse for at prosjektet skal lykkes. Noen saksbehandlere stiller også spørsmålstegn ved om det er riktig å satse på de minste aktørene, da det er disse som har størst problemer med å nå markedet. I tillegg har saksbehandlerne opplevd at det for en del søkere er vanskelig å tilfredstille kravet om minst to deltakere i prosjektet.



#### **4.4 Oppsummering av erfaringer og utfordringer**

Dette delkapitlet sammenfatter og drøfter erfaringer og utfordringer som ble synliggjort gjennom besøk og intervjuer hos de utvalgte prosjektene, samt gjennom samtaler med saksbehandlere/veiledere. Vi tar tak i ulike aktuelle tema, og belyser disse med relevante eksempler fra de ulike prosjekter.

##### **Nyskaping, mobilisering og nettverk**

Mange av disse prosjektene har utgangspunkt i, eller er en utvidelse av, allerede eksisterende prosjekter eller bedrifter. Generelt kan det sies at nyskaping er en lang prosess som må igjennom flere runder med prøving og feiling. I de prosjektene der produktutvikling er et hovedsatsingsområde og hvor man har få eller ingen produkter fra før, kan det på besøkstidspunkt se ut som man fremdeles har en lang vei igjen å gå. For andre prosjekter var det rett og slett gått for kort tid siden oppstart til at det kan forventes konkrete resultater. I prosjekter som allerede er i gang med produksjon og har god kjennskap til marked og distribusjon, er det enklere å forbedre og videreutvikle nye produkter og produksjonsmetoder. Man kan derfor legge mer ressurser inn i produksjonen, mens man i andre prosjekter må jobbe med mange områder samtidig i en oppstartfase. I et av prosjektene satses det mindre på produksjon, da man mener at tilgangen på gode produkter allerede er god, mens man heller vil utvikle mer eller mindre serveringsklare produkter ut fra de produktene man har, og som er tradisjonelle i regionen. Her anser man at primærprodusentenes problem ikke er produksjon og nyskaping av produkter, men heller markedsføring og salg av disse.

I flere av prosjektene er det, enten på forhånd eller som et ledd i prosjektet, etablert nettverksgrupper som samler i første omgang primærprodusenter, men også nettverk hvor leddene fra primærprodusent via distribusjonsledd til marked er samlet under ett. Noen av prosjektene har kanskje en for liten kobling mot

primærprodusentene, spesielt med tanke på at den økte verdiskapingen skal komme primærprodusentene til gode. Prosjektene har i liten grad hatt kontakt med de regionale kompetansenavene. Disse kompetansenavene skal etter hvert ha en viktig funksjon som formidler av relevant kompetanse inn mot de konkrete prosjektene. Det er også kompetansenavene som etter planen skal gjennomføre nettverksprogrammer for små og mellomstore bedrifter, en videreføring av et av programmene innenfor KOSTRAT (jf ECON, 2002).

Det kan også se ut som flere av prosjektene har kommet i gang på steder hvor det tidligere har vært en eller annen form for virksomhet som enten har blitt lagt ned eller fått endra rammebetingelser, og at man har sett et behov for å opprettholde eller konsolidere virksomhet og arbeidsplasser i allerede eksisterende lokaler. I så måte synes omstillings- og innovasjonspresset å ha vært stort i disse tilfellene.

### **Distribusjon og markedskanaler**

En del av disse prosjektene har erfart at distribusjon og markedskanaler er en betydelig flaskehals. Et eksempel er Norsk Øko-urts prosjekt om markedsføring og salg av helsete basert på økologisk dyrka urter. Her var i utgangspunktet produktene klare, men for å få støtte fra VSP måtte det også foreligge avtale om salg. Norsk Øko-urt brukte lanseringsfirma for å få innsalg i COOP. Teene ble tatt inn i Coop sine 21 Obs-butikker for testsalg ut 2002. Salget har vært bra, og hvis det forblir like bra ut året, tas produktene inn i 40-50 av de største Mega-butikkene. På bakgrunn av produktenes kobling opp mot Balderklinikken, har de nå også kommet inn i helsekostkjeden "Naturligvis", som har omlag 65 utsalg rundt omkring i landet. Norsk Øko-urt leier lagertjenester i Oslo, og herfra kjøres teen ut til Naturgross sitt lager i Moss eller Coop sitt lager i Oslo. Dette ordningen fungerer godt, men koster en del. Mye av jobbingen videre framover består i å besøke aktuelle butikker, i den hensikt å gjøre de produktansvarlige

positivt innstilt til produktene. Det vil også være en anledning til å gi kunder smaksprøver og informasjon. Prosjektperioden på to år oppleves som knapp når man både skal komme ut i butikk og bli kjent.

For å oppnå markedsinnpass, synes det også så være en stor fordel med varemerke som er kjent eller har en kjent profil for å få innpass. Her synes enkelte å ha en fordel i forhold til at de har utviklet horisontale nettverk, hvor man i liten grad er konkurrenter, men hvor man i større grad arbeider for å nå felles mål om større verdiskaping for f.eks. lokal nisjeproduksjon. Et eksempel på dette er prosjektet hvor nettverksgruppa samarbeider med en medieprofilert person viss bedrift blir varemerke for produktet, man har på denne måten opplevd å få mye gratis markedsføring. Et annet eksempel har vi fra et prosjekt hvor primærprodusent, grossist og detaljist er med inn i nettverksgruppa, og hvor alle ledd i kjeden jobber for felles sak. Produsent og mellomledd får mye gratis ved at grossist/detaljist på forhånd har sett fordelene med å selge disse produktene for sitt foretak, og er med i prosessen helt fra starten av og kan være med å legge grunnlaget for utvikling av prosjektet. Dette er en klar forskjell fra prosjekter hvor andre aktører dominerer og som grossisten i større eller mindre grad må velge å godta.

Med bakgrunn i de store kjedenes dominerende rolle, samt deres "lukkede" vareforsyningssystemer, er det en sentral utfordring å få utsalgsleddet med i prosjektene. Prosjektet Beine Veien er klart eksempel på dette. Samtidig kan Norgesgruppens deltakelse i Beine Veien være en døråpner for andre prosjekter i andre deler av landet til å få med seg Norgesgruppen i sine nettverk, da man innen denne organisasjonen sitter med erfaringer fra Beine Veien. Det kan likevel synes som dette er for ressurskrevende for de små prosjektene, som igjen er de som har mest behov for hjelp til å komme inn på markedene. Det er derfor en utfordring for VSP å unngå at de små aktørene sliter seg ut på å bearbeide de

store. Her kan det ligge en utfordring til de regionale kompetansenavnene, NORCONSERV har for eksempel allerede erfaringer fra Beine Veien.

Rent generelt synes aktørene å oppleve distribusjon som kostnadskrevende, og dette gjelder spesielt for nisjeprodukter som produseres i forholdsvis små kvanta. I noen av prosjektene er det satset på at produsenten selv skal levere vare til forretningen. Dette kombineres gjerne med arbeid for å få i stand gode horisontale nettverk, for å kunne samordne distribusjon. Egen distribusjon synes mest aktuelt i de tilfeller hvor det er snakk om salg i egen region eventuelt levering til forretninger i nærmeste større by. Andre prosjekter, der egne distribusjonsselskaper er med i nettverket, har hatt lettere markedstilgangen samtidig som kostnadene holdes nede.

### **Regionale merkeordninger**

Utvikling av regionale merker er et av hovedsatsingsområdene for VSP, og vi ser også at dette er noe man satser på i mange av prosjektene. Noen av merkene er knyttet til regioner i landet som aktuelle kundegrupper har positive assosiasjoner til, for eksempel Hallingskarvet og Røros, dette er prosjekter som lanserer sine produkter i områder av landet med stor betalingsvilje. Andre merker satser på mer lokalt kjente merkenavn, eller på å gjøre navnene populære og kjente i regionen, som Beine Veien og Yttersia. Vossameny er et merke som i første omgang skal selges på Voss, for å gi kommunen et særpreg som tiltaler turistene. Thulefjord har i første omgang satset på et regionalt marked, men vil etter hvert prøve å komme seg inn på et mer landsdekkende marked.

Balderklinikken urtete benytter et kjent medienavn og bedrift i sin profilering av produktet med marked over hele landet. Også i Brimi-prosjektet trekker man veksler på et kjent medienavn, og vil i første omgang etablere seg på det norske markedet.

Matmerk er eier av to merkeordninger, Godt Norsk og Spesialitet Godt Norsk. Spesialitet Godt Norsk har dels sammenfallende målsetting med VSP (ECON, 2002). Dette er et merke som kan gis til produkter som i tillegg til egne kvalitetskrav og norsk opprinnelse, må dokumentere hva som gjør produktet spesielt. For eksempel at det er bearbeidet på en spesiell måte, har et lokalt utspring, spesiell smak, modning eller at det ligger spesiell fôring eller dyrkingsmetoder bak produktet. Norsk Gallup sin undersøkelse viste at norske forbrukere har en bred oppfatning av hva som er spesialiteter: Uten hjelp ble det nevnt 250 produkter både av norsk og utenlandsk opprinnelse. Det er likevel usikkert hvor stor virkning merket Spesialitet Godt Norsk vil ha å si for salg av ulike spesialiteter.

På mange bedrift-til-bedrift-markeder kan kjøperne være store og ha betydelig forhandlingsmakt, mens det kan være relativt mange selgere. Uten å få tilgang til dagligvarekjedene vil det for mange av prosjektene i VSP være vanskelig å overleve. Mange dagligvareprodusenter legger derfor stor vekt på å innarbeide sine merker på forbrukermarkeder og bruker dette som forhandlingskort overfor dagligvarekjedene (Grønhaug og Hem, 2002).

### **Kompetanse og ledelse**

Kompetanseaspektet kan ses på fra to sider. For det første har vi de enkelte prosjekts behov for kompetanse for å kunne gjennomføre sine planer. I tillegg vil det under arbeidet med disse prosjektene bygges opp betydelig kompetanse som vil være verdifull å benytte i senere satsinger.

Det er rapportert om litt ulike kompetansebehov i de forskjellige prosjekter og her kommer nettverkbyggingen inn som en viktig faktor. Ved å ha med ulike aktører i nettverket får man samlet komplementær kompetanse, og man trenger i mindre grad å søke hjelp fra andre steder. De mindre prosjektene kan også oppleve kapasitetsproblemer ved at en gründer ikke rekker over alt eller ikke

kan lære seg alt. I Norsk Øko-urt er det for eksempel stort behov for å gjøre det tidkrevende arbeidet med å reise rundt og besøke utsalgene. I en del av prosjektene har man savnet mulighet til å delta på ulike typer kurs og opplæring, eller til selv å kunne velge hva slags type kurs man vil delta i. Innen de store prosjektene som samvirkeorganisasjonene er sterkt inne i, har man den fordel at man kan benytte de ressurser som finnes innenfor selskapet. Det å bygge opp en virksomhet fra grunnen av, inkludert primærproduksjon, foredling, distribusjon og markedsføring, krever kompetanse innen mange områder. Det man ikke har av kompetanse innen nettverkene, eller tilegner seg via kurs, har man i stor grad benyttet eksterne firma til å ta seg av. Slike kostnader blir ofte mindre der samvirkebedriftene er sterkt inne i prosjektene, siden ulike typer kompetanse som de har intern i samvirket ofte stilles til disposisjon for den enheten som arbeider med nisjeproduksjon.

Fra en del av prosjektene forelå det ønske om tilbud om billige eller gratis kurs, spesielt i forhold til marked og distribusjon. Det ble også ytret ønske om samlinger med andre VSP-prosjekter for å utveksle erfaringer og kompetanse. Et forslag her er at SND oppretter et forum på Internett, da det i mange av disse prosjektene er vanskelig å kjøpe seg fri en dag eller flere for å reise å delta på samlinger.

Mange av disse prosjektene brøyter nå veg for å finne effektive løsninger for distribusjon og markedsføring av nisjeprodukter og vil etter hvert sitte med en kompetanse som kan utnyttes i kommende prosjekter, slik at man slipper å finne opp hjulet gang etter gang. Utfordringene er ofte de samme i mange prosjekter. Det at man sliter i noen prosjekter, eller må legge om kurs er også viktige erfaringer å få med i en kompetansebase. De små prosjektene har for eksempel opplevd at noe av det vanskeligste har vært å tilegne seg all nødvendig kunnskap om hvordan man skal komme inn i butikker med produktet. For VSP er det

derfor en utfordring sikre at slike erfaringer fra pågående prosjektene blir tatt vare på og spredd til mer uerfarne aktører. Ettersom det vil finnes mye kompetanse i de ulike prosjektene, blir det vesentlig å ha god kjennskap til de ulike prosjektene og utnytte den kompetansen som allerede er opparbeidet. Her bør en vurdere hvilken rolle SND, FMLA eller kompetansenavene kan og bør ha i forhold til hjelpe prosjektene med å identifisere og fylle kompetansebehov.

## Nærmere om IKT

### Hva er IKT-bruk

IKT framstår som et verktøy for utvikling av produkter og kunderelasjoner og som vedrører tre ulike områder (Johannesson og Kepinsky, 2001):

- a) *Produksjonseffektivitet*, hvor IKT utnyttes til raskere og kvalitativt bedre kommunikasjoner innad i organisasjonen og i forhold til omgivelsene i forbindelse med produktutvikling, økt informasjonstilgang og markedskontakt.
- b) *Kunde effektivitet*, hvor foretaket utnytter IKT for å bedre kontakten og tjenestene som tilbys kunder. Kontakten mellom de blir mer interaktiv, noe som både gir økt muligheter for individuelle tilpasninger, men også innspill som kan bidra til å oppgradere og utvikle nye ting.
- c) *Attraktivitet*, hvor foretak som gjør utstrakt bruk av IKT oppfattes som spennende arbeidsplasser som virker forlokkende på den kompetansen som trengs for å bedre produksjons- og kundefektiviteten.

Med denne oversikten mener vi å vise at IKT-bruk er mer enn e-handel.

Eksempler på IKT-bruk som *kan* ha relevans for prosjektene i vår undersøkelse er:

1. Integreerte systemer innen prosessering, slakting, økonomi, trading og regnskap.
2. Dokumentasjon for sporbarhet og matvaresikkerhet. Det kan for eksempel fortelle kjøttet er produsert, hvor foret kommer fra og hvor det er fraktet. Sporingsteknologi er også svært viktig for småprodusenter som velger å sende sitt slakt til andre som for eksempel Gildesystemet
3. Transportlogistikk
4. Image building (f.eks. gourmetprofilering eller integreerte presentasjoner med f.eks. reiseliv gjennom webpresentasjoner hjemmesider/lenker/portaler)

5. Hjemmesidepresentasjoner med finansiell rapportering, hvor formålet er å skaffe tillit i markedet og/eller tiltrekke investorer
6. Hjemmesider som også har til hensikt å etablere utvikle/nettverk
7. Informasjonskilde (for eksempel om andre markeder, konkurrenter, tekniske løsninger).
8. Rekrutteringsannonser på hjemmesiden

### Erfaringer fra beslektede satsinger i Norge

I Sogn og Fjordane pågår det et prosjekt i regi av Euro Info Centre Vest ved Vestlandsforskning, FMLA, Norsk gardsmat Sogn og Fjordane og bedrifter som driver med småskala matproduksjon. Man har fått i oppdrag av SND å gjennomføre et pilotprosjekt innen e-handel og småskala matproduksjon. Hovedmålet er å gi bedre markedstilgang for småskala produsenter av jordbruksvarer ved hjelp av systematisk utprøving og videreutvikling av de nye metodene, prosessene og verktøyene knyttet til e-handel.

Paraplyorganisasjonen Norsk Gardsmat har allerede en bred internettsatsing, og systemet var operativt allerede da organisasjonen ble formelt stiftet i november 1998. For Norsk Gardsmat sin del fungerer hjemmesidene som en portal for medlemsbedrifter, hvor hver av dem har ansvar for sine egne hjemmesider. Ola Rusaanes i Norsk Gardsmat sier at selv om man var langt fremme med internettsatsinga for noen år siden, har det nå stagnert litt, og han tror det må gjøres noen grep for at medlemmene skal komme mer på banen på dette området igjen. Han tror for eksempel at det må gjøres enda enklere for produsentene å komme inn på og aktivt bruke de mulighetene som faktisk ligger der. Ellers er han av den oppfatning at en del av bedriftene bruker IKT-verktøyet aktivt, mens de fleste nok er har falt litt av lasset. For småskala produsenter vil sannsynligvis en løsning hvor man inngår under en felles portal, hvor man lett kan bygge opp egne hjemmesider, vært det mest fornuftige, og kanskje det eneste aktuelle alternativet.



## Oppsummering

Eksempler på 1, 2, 4, 5, 6 hva angår IKT-bruk finner vi representert blant de aktørene vi har studert. Uten at vi har gått inn på å dokumentere dette, så er det også rimelig å anta at flere også innhenter informasjon over internett (7). Når det så kommer til den faktiske bruken blant de ti aktørene vi har sett nærmere på, så har vi her valgt å konsentrere oss om web-presentasjoner hvor vi har utarbeidet en klassifisering på 4 nivåer:

0 = Ingen hjemmeside

1 = Først og fremst markedsføring gjerne med kontaktadresse

2 = Muligheten for online henvendelser for kunder gjennom direkte e-post oppkobling, mer utførende informasjon for eksempel i form av oppskrifter, produksjonsdetaljer, besøksinformasjon, relaterte linker. Informasjon om utsalgssteder

3 = Online bestillingssystemer med eller uten elektroniske betalingssystemer, direkte koblinger til distributører, og evt. informasjon om status for ordren.

*Tabell 8. Klassifisering av hjemmesidene blant de ti prosjektene*

KLASSE	ANTALL	MERKNADER
Nivå 0	2	(ingen planer)
Nivå 0	3	(jf. intervjuene foreligger planer)
Nivå 1	1	Først og fremst markedsinformasjon, men mangler detaljer om hvor kundene kan kjøpe varene
Nivå 2	4	(en av disse har planer om å avanserte til nivå 3)
Nivå 3	1	Noen produkter kan bestilles på nettet, fylldige matoppskrifter, flere lokale linker

Oversikten viser at det er et par av prosjektene hvor denne type presentasjoner ikke vurderes som aktuelt. Andre prosjekter har planlagt eller har utviklet hjemmesider med produktinformasjon. Imidlertid er det noe overraskende at ikke alle disse har inkludert spesifikk informasjon om utsalgsstedene for produktene. To av bedriftene har online bestillingssystemer, og distribuerer produkter per post.

En del av nettverkene bruker e-post for formidling av informasjon, men det er fremdeles mange av produsentene som foretrekker vanlig post eller telefoner. Det er her åpenbart langt flere muligheter for å bruke denne kanalen til å gjøre avtaler om handel mellom aktør og kunde, selv om dette medfører at kunden må oppsøke produsenten eller utsalget, eller at dette produktet leveres kunden på døren. Etablering av gavepakninger er for eksempel aktuelt for bedriftsmarkedet og kunne i denne sammenheng gi ytterligere merverdi. To av produsentene distribuerer produkter i posten. Bruk av IKT og oppbygging av hjemmesider for salg eller markedsføring krever kompetanse og ressurser, og det er langt fra alle aktørene som har dette tilgjengelig i egen virksomhet. I selve oppbyggingsfasen må en gjerne kjøpe inn denne kompetansen utenfra. I forhold til hjemmeside presentasjoner ser vi her to viktige roller. Det første er å informere om *produktene og hvor de kan kjøpes*, også i de tilfellene hvor det legges bare opp til at dette skal gjøres gjennom fysiske utvalg. Den andre viktige funksjonen er bruk av IKT i *merkevarebygging*. Det være seg informasjon som forteller om kvalitet, oppskrifter med mer. Skal en dessuten oppnå en betalingsvilje som ligger høyere enn hva som er for lignende standardprodukter innenfor for eksempel samvirkesystemet, kreves en langt mer avklart og atskilt og holdning til nettopp denne type grupperinger. Et tydelig eksempel på nødvendigheten av dette kan vi illustrere med en bonde i Naustdal som hadde foret opp griser økologisk på fjellbeite og hvor nøtter, maur og sopp hadde inngått i foret, men

hvor slaktingen hadde foregått hos Gilde Vest hvor det rett og slett forsvant blant alt det andre kjøttet (*Bergens Tidende* 24.10.02).

### **Konkurransforhold og konkurransefortrinn**

Blant de ti prosjektene vi har studert på nært hold finner vi klare eksempler på at det er mulig å opparbeide konkurransefortrinn basert på regionalt opphav eller spesielle produktkvaliteter. Disse konkurransefortrinnene har gitt grunnlag for høyere utsalgspris. I disse prosjektene er det snakk om nisjeprodukter hvor det ikke finnes helt tilsvarende produkter på det norske markedet.

Det er imidlertid for tidlig å så hvor robuste disse fortrinnene er overfor inntrengere med basis i Norge eller utenlandske produkter ved en eventuell liberalisering. For noen prosjekter var det snakk om at konkurrenter allerede var i ferd med å bygge opp kapasitet til å produsere tilsvarende produkter. I praksis er det et spørsmål om hvor lett det er for potensielle konkurrenter å etterligne fortrinn. Flere av disse prosjektene allerede har utviklet produkter med høye markedsandeler på markedet sitt, og de fleste prøver å bruke varemerke og tilhørighet som gjenkjennelsesordning og for fremming av kundelojalitet, har de et konkurransefortrinn i forhold til eventuelle nye satsinger som måtte dukke opp. Et varemerke eller opphavsmerke vil isolert sett gi god beskyttelse, men samtidig kan konkurrenter etablere områdemerke som kundene oppfatter som like gode. Det finnes også andre barrierer mot inntrengere. For eksempel kan en produsent investere i så stor kapasitet at han alene forsyner nisjen, dermed blir det for risikabelt for konkurrenten å forsøke investere med sikte på den samme nisjen. Produsenten må også forholde seg til konkurranse fra både norske og importerte substitutter.

Prosjektene ser ut til å kunne lykkes med tiltak hvor det har vært et klart grunnlag og definerte planer for å utvikle spesialiserte produkter og regionale merkeordninger. I mange av disse prosjektene har man klart å knytte til seg

nødvendig kompetanse på et tidlig tidspunkt. I andre prosjekter, hvor man f.eks. har hatt mindre erfaring med produksjon- og markedsarbeid, har man en lengre vei å gå. Dette er for så vidt ikke uventet. En konklusjon man kan dra fra dette, er at man i større grad bør gi støtte til nettverksbygging, f.eks. som et ledd i et forprosjekt, i de tilfeller prosjektene bærer preg av mangel på en eller flere typer kompetanse. Her er det særlig aktuelt å bidra til erfaringsoverføring fra gamle til nye prosjekter, dette gjelder kompetanse og erfaringer innen det næringsmiddeltekniske området og særlig erfaringer fra gründervirksomhet og annen kommersiell kompetanse.

### **Organisering, eierforhold og forhold til store aktører i verdikjeden**

I flere av prosjektene er Gilde eller TINE inne som eiere. Disse prosjektene med tilknytning til samvirket drar generelt nytte av et stort apparat og mye kompetanse tilgjengelig, slik at de unngår de vanligste flaskehalsene/hindringene. Et gjennomgående trekk i disse prosjektene er at de synes å fungere godt på produksjons-, distribusjons-, og markedssiden, men at koblingen mot primærprodusentene kunne vært sterkere. For den store aktøren kan det også være faremomenter ved en slik organisering. Markedsføring av nisjeprodukter som kvalitetsmessig overlegne kan for eksempel slå negativt tilbake på bedriftens standardprodukter. Det er i mange av disse prosjektene usikkert i hvor stor grad dette er prosjekter som gir en økt fortjeneste for primærprodusentene, blant annet fordi det ikke er klare strategier for hvordan en eventuell økt fortjeneste på salg av nisjeprodukter skal fordeles tilbake til leverandørene (mer om dette nedenfor). I flere av disse prosjektene er det for eksempel ikke sagt noe om hva som skiller leverandører til prosjektet og leverandører til samvirket generelt.

I prosjekter knyttet til egne selskaper med flere ulike eiere kan det også være behov for å ansatte egen leder uten tilknytning til eierne. Ulike eiere har ofte

ulike interesser, planer og mål. Uavhengig ledelse kan dermed sikre at eierne blir behandlet likt.

### **Verdiskaping og verdifordeling**

De fleste prosjektene har utgangspunkt i lokale nettverk, og har som delmål å skape en økt generell lokal verdiskaping. Så godt som alle prosjektene har som mål å øke verdiskapingen ved å gå utover det lokale/regionale markedet.

Satsingen begrenser seg imidlertid til de nasjonale markedene i alle fall på kort sikt.

Når det gjelder økt verdiskaping har man i de ulike prosjekter litt forskjellig fokus og resultater så langt. Enkelte (noen få) hevder kostnadene har vært høyere enn hva de har kunnet ta inn igjen på utsalgsprisen, men det store flertall mener prosjektene ser ut til å bli lønnsomme for prosjekteier. Årsaker til det er muligheten for å kunne ta vesentlig høyere pris enn konvensjonelle produkter. Noen tar også ut en større andel av verdiskapingen ved at man kontrollerer en større del av verdikjeden enn før.

For noen av prosjektene legges det vekt på produsentenes eier- og ansvarsrolle i forhold til produktet. Dette opprettholdes enten gjennom direkte levering til butikk eller restaurant, eller gjennom sporingssystemer. Man kan da forvente seg produkt med bedre kvalitet, når produsenten selv står til ansvar for sitt produkt, enn hvis man forsvinner i store systemer som Gilde eller TINE. Dette synes å gi et grunnlag for å forsvare høyere utsalgspris og økt oppgjørspris til produsent. Et annet utgangspunkt for økt pris er fokus på for eksempel beiteforhold eller økologisk produksjon, eller gjennom spesialiserte foredlingsprosesser som igjen gir særegne produkter. Lokal/regional tilhørighet er også ofte en trygghet for forbrukeren. Dette kan gi grunnlag for høyere priser i forhold til andre produkter. Økt omsetning eller økt mulighet for høyere utsalgspris skjer også

gjennom at samarbeidsnettverk gir den enkelte produsent en lettere tilgang til markeder, som igjen vil føre til økt salg.

I prosjektene er det ulike strategier i forhold til verdifordeling, dette har blant annet utgangspunkt i eier- og nettverksforhold i de ulike prosjekter. Økt pris eller tilgang til større marked for å få større/jevne salg for primærprodusentene er strategi i en rekke av prosjektene. Verdifordeling kan også skje gjennom aksjeutbytte. VSP legger vekt på at prosjektene skal bidra til utvikling som gir økt verdiskaping for primærprodusentene. I noen av prosjektene kan det imidlertid virke som om primærprodusentene har kommet i bakgrunnen for prosjektenes fokus. I en del prosjekter er det uklart hvilket forhold produsentene har til prosjektet, og i hvilken grad det vil være mer lønnsomt for produsentene å levere til disse i stedet for til andre mottakere. Verdifordelingen vil også avhenge av leverandørenes forhandlingsmakt overfor foredlingsbedrifter/grossister. Små leverandører uten etablert navn i markedet vil stå svakt i forhandlinger om pris og betingelser. På samme måte er små produsenter som kanskje er avhengig av å leie kapasitet hos etablerte aktører, svært avhengig av disse for å få driften til å gå rundt. Selv om disse bedriftene får frem nyskapende produkter som er høyt verdsatt av sluttkundene, kan disse stå svakere overfor andre ledd i verdikjeden enn godt organiserte produsenter av standardprodukter. Økt verdiskaping i verdikjeden under ett kan derfor gå på bekostning av primærprodusentenes mulighet til å sikre fortjenesten.

### **Tilgang på finansiering. Addisjonalitet**

Noen av prosjektene var under planlegging før VSP var klart, men ble tilpasset VSPs krav, eller passet i utgangspunktet så godt inn at det ikke var nødvendig med forandringer. I noen av prosjektene var tilskudd fra VSP avgjørende for å få løst ut andre midler. Dette gjelder f.eks. et prosjekt hvor midler fra VSP var en forutsetning for at Norsk Kjøtt bidro med midler. I et annet av prosjektene ble

det likviditetsmessige problemer fordi deres bankforbindelse ikke betalte ut innvilget lån før VSP midlene var utbetalt. For de små aktørene er tilskudd avgjørende for å få i gang ny aktivitet, men det er samtidig krevende å komme så langt i løpet av prosjektperioden at en klarer seg på egen hånd når tilskuddet er brukt opp. Uten tilgang på finansiering kan det være vanskelig å holde ut lenge nok når man både skal komme ut i butikk og bli kjent i løpet av stønadsperioden.

### **Administrativ gjennomføring**

Generelt kan det sies at man i alle prosjektene er godt fornøyd med SND i forbindelse med søknadsprosessen. Vi har imidlertid bare snakket med ledere for prosjekter som har fått støtte, vi vet lite hvilke erfaringer andre har gjort. De fleste er godt fornøyd med veiledning og oppfølging under prosessen med søknadsskriving. I etterkant av tilskuddstildelingen er det ulikt hvor mye kontakt det har vært med SND. I noen av prosjektene har SND vært sterkt inne som rådgivere, mens i andre har SND ikke vært inne i det hele tatt. Det ser derfor ut til å være behov for sterkere oppfølging av prosjektene fra SNDs side. Det er også delte meninger om hvilke typer prosjekter som bør få støtte, noen mener at små prosjekter har lite for seg, og at man konsentrere støtten til større prosjekter. På den annen side, er det i små prosjekter ofte primærprodusenter sterkt med i bildet, og de vil kanskje kunne få en større del av verdiøkningen enn i store prosjekter tilknyttet store aktører.

Det kom flere signaler om at søknadsskrivingen er for komplisert. Det er derfor en fare for at de som er gode til å formulere seg eller har erfaring med søknadsskriving vinner i forhold til de med lite erfaring. I tillegg er det også en fare for at krevende søknadsprosedyrer bidrar til å byråkratisere tiltaket. Særlig i utviklingsprosjekter av begrenset størrelse kan en for omfattende søknadsprosedyre føre til at brukerne relativt sett anvender for mye ressurser på

å utvikle søknaden og for lite på å gjennomføre selve tiltaket. I noen av prosjektene syntes man at hele søkingsprosessen, frem til tildeling av midler, tok for lang tid. Det kom også tilbakemelding om at man i flere av prosjektene kunne ønske at prosjektmidlene var tildelt over lengre tid, da den generelle erfaringen fra alle disse prosjektene er at det tar tid å få etablert ny aktivitet.

VSP iverksettes gjennom SNDs desentraliserte apparat slik at det ved enkle distriktskontorer er svært få prosjekter som er relevante for VSP.

Desentralisering er viktig for at saksbehandlerne får større nærhet til brukerne og kan dra nytte av kunnskap om lokale forhold. Det har likevel vært stilt spørsmål ved om dette sikrer likebehandling og kunnskapsoppbygging hos saksbehandlerne gjennom erfaring med likeartede søknader og prosjekter. Samlinger med saksbehandlerne og koordinering fra hovedkontoret motvirker til en viss grad disse konsekvensene av desentralisering.

Blant primærprodusentene synes det å være godt informert om programmet, mens næringsmiddelbedriftene har noe mindre kjennskap. Vi vil imidlertid poengtere at det er viktig at brukernes kunnskap om programmet vedlikeholdes og oppdateres. Selv om det er gjort et visst arbeid i initieringsfasen med å gjøre programmet kjent, bør potensielle brukerne jevnlig få påfyll av informasjon om hvilke muligheter det er knyttet til VSP. Om dette ikke gjøres er det en fare for at programmet forsvinner i mengden av tiltak og ordninger som er rettet mot landbrukssektoren. I den forbindelse bør det vurderes å utarbeid *en egen markedsføringsstrategi for programmet*, hvor man strukturerer og etablerer et system for informasjonsarbeidet i forhold til brukerne.

Når det gjelder kravet om 50 % egenandel/egeninnsats, har saksbehandlerne opplevd at søkerne ofte synes kravet er for høyt. Samtidig er det viktig med en viss egenandel/egeninnsats, slik at det også for aktørene er en viss risiko knyttet til prosjektdeltakelse og dermed også sterkere egeninteresse av at prosjektet



lykkes. En slik risikodeling bidrar også til å sikre at prosjektdeltakerne får et eierskap til prosjektet, noe som er en viktig forutsetning for at prosjektet skal lykkes. Videre har saksbehandlerne opplevd at det for en del søkere er vanskelig å tilfredstille kravet om minst to deltakere i prosjektet. Her kan det være aktuelt for SND, FMLA eller veiledningsapparatet å bistå søkerne med å finne frem til aktuelle samarbeidspartnere.

Ved nyskaping er det alltid mange usikre faktorer, det er vanskelig å si hvilke prosjekter som vil lykkes og hvilke som vil mislykkes. Tid, penger og andre ressurser som benyttes til nyskaping, kompetanseheving, mobilisering og markedsføring viser heller ikke resultater før etter flere år. I noen tilfeller kan det også være aktuelt for VSP å gi prosjektstøtte til eventuelle oppfølgingsprosjekter når det er realistisk at en ekstrainsats vil kunne bidra til å utløse resultater av tidligere investeringer i prosjektet. I andre tilfeller vil alternative finansieringsordninger være mer aktuelle i den videre oppfølgingen av prosjektet.

På et mer overordnet nivå vil vi også argumentere for at det er aktuelt å etablere et opplegg for måling av resultater av aktiviteter i programmet. En slik måling bør gjøres både underveis og ved avslutning av programmet. Etablering av noen gjennomgående måleindikatorer er viktig for å oppnå systematikk i kvalitetsikringen av det pågående tiltaket, dvs. at det avdekkes i hvilken grad programmet er på rett vei. Ved planlegging og igangsetting av liknende program er det også av stor betydning at det finnes kunnskap om hvilken type effekter en kan forvente av slike tiltak. Det er viktig at måleindikatorer etableres så tidlig som mulig i programperiodene slik at man oppnår en konsistens mellom målsetninger, måleindikatorer og iverksatte prosjekter. For at målinger gjort på ulike tidspunkt i programmet skal bli sammenlignbare bør det metodiske opplegget være så likt som mulig og programmet bør tilstrebe kontinuitet i

evalueringsarbeidet. I det minst må de sentrale variablene måles på samme måte gjennom hele programperioden.

#### 4.5 Oppsummering

- De gjennomgåtte prosjektene viser at det med utgangspunkt i norsk primærproduksjon er mulig å bygge opp merkenavn og andre konkurransefortrinn basert på regionalt opphav og spesielle produktkvaliteter, og at dette kan gi grunnlag for høyere utsalgspris. Det er imidlertid for tidlig å si hvor robuste disse er overfor konkurranse etter hvert som flere produsenter satser på differensierte produkter.
- Distribusjon og markedskanaler er en betydelig flaskehals for en del prosjekter. Det er også på dette området det er størst behov for kompetanse for eksempel gjennom kurs eller erfaringsutveksling mellom prosjekter.
- Samarbeid med eksisterende aktører på foredlingsleddet gir lavere oppstartkostnader blant annet gjennom tilgang til kompetanse og raskere tilgang til butikkhyllene. Slikt samarbeid kan også gi varig lavere driftskostnader gjennom tilgang til eksisterende produksjonsanlegg og distribusjonskanaler.
- Eksisterende aktører kan også bidra med kapital, men dersom disse går inn som eier kan dette samtidig by på en utfordring når den økte verdiskapingen skal deles med primærprodusentene. Innen en stor eksisterende organisasjon kan det også by på betydelige utfordringer å bli hørt internt.
- Støtten fra VSP ser ut til å bidra til virksomhet som ellers ikke ville kommet i gang, blant annet ved at tilskudd fra VSP sikrer at finansiering fra andre kilder. Samtidig bør en stille spørsmål ved om det er rett å gi

tilskudd til prosjekter som både ligger godt an til å bli lønnsomme og som har samarbeidspartner med god tilgang på finansiering.

- Søkerne er jevnt over fornøyd med saksbehandlingen i SND, selv om selve søknadskrivning er noe komplisert. Dermed er det en fare for at en belønner søkere som er gode til ordlegge seg snarere enn motiverte gründere med gode ideer og realistiske planer. Det er derfor en utfordring å unngå at de gode ideene blir avvist av formelle grunner.
- For å kvalitetssikre programmet og bidra til generell kunnskapsoppbygging på området er det vesentlig at indikatorer og metoder for resultatmåling i programmet er mest mulig like på ulike tidspunkt i programmet.
- I den videre styring og drift av programmet blir det dermed en viktig avveining mellom på den ene siden store prosjekter knyttet opp til store aktører med finansielle, tekniske og organisatoriske ressurser, og på andre siden små prosjekter der de involverte primærprodusentene sikres både styring og en rettmessig andel av verdiskapingen.
- Flere av disse tidlige prosjektene brøyter vei for distribusjons- og markedsføringsløsning spesielt egnet for nisjeprodukter. I den videre driften av programmet kan det være aktuelt å stimulere til spredning av erfaringer opparbeidet på dette og andre områder innen nisjeproduksjon.

## 5. OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER

### Programmets utforming og innretning

VSP bygger på en antakelse om at det er mulig å øke verdiskapingen i norsk landbruksbasert matproduksjon ved å utvikle og tilby spesialiserte produkter som oppnår høyere betalingsvilje i markedet. En viktig premisse er at den økte verdiskapingen kommer primærprodusentene (det enkelte gårdsbruk) til gode. Programmet skal også komme forbrukerne til gode gjennom økt kvalitet og mangfold i matvaretilbudet.

Norsk landbruk og landbrukspolitik er under press på grunn av høye utsalgspriser sammenliknet med naboland, store overføringer og lite mangfold i butikkhyllene samtidig som mange gårdsbrukere sliter med dårlig lønnsomhet. Eksisterende landbrukspolitik og strukturen i distribusjon/dagligvarehandel har stimulert til kostnadsfokus og standardprodukter slik at inntektsmulighetene i mindre grad har blitt utnyttet. Programmet synes å bygge på en antakelse, blant annet basert på erfaringer fra KOSTRAT, om at det ikke er tilstrekkelig å synliggjøre at produktene er norske eller å dokumentere produktkvaliteter, men at en også må utvikle nye produkter der kunden selv opplever vesentlige kvalitetsforskjeller. VSP er derfor et relevant tiltak som tar hensyn både til landbrukets behov for økt verdiskaping og beskyttelse mot prisbasert konkurranse, og til forbrukernes ønske om flere valgmuligheter.

Økt verdiskaping innebærer at produktene har egenskaper som gjør at kundene er villige til å betale en høyere pris uten at den økte prisen blir spist opp av økte produksjonskostnader. Erfaringer fra andre land samt undersøkelser blant norske forbrukere tilsier at det er rom for høyere utsalgspris for kvalitativt spesialiserte produkter. Konkurransestrategier basert på særegne produkter (kvalitativ spesialisering) med høyere betalingsvilje er derfor aktuelt for deler av

landbruksnæringen. Selv om mange land har et langt mer mangfoldig matvaremarked enn Norge, er disse samtidig forskjellige på mange andre måter. Før produktene er introdusert på markedet er vanskelig å si noe om hvor stor betalingsvilje en kan oppnå og hvor store markedsandeler som kan erobres. Det er også usikkerhet knyttet til produksjonskostnadene, inkludert arbeidskraftkostnader, til de aktuelle produktene. Det er dermed usikkert hvor stort potensialet for økt verdiskaping er. Andelen av verdiskapingen som blir tilbakeført som økt fortjeneste til primærleddet avhenger samtidig av organisatoriske forhold og markedsforhold i verdikjeden. Dermed er også lønnsomhetspotensialet for den enkelte gårdbruker usikkert.

VSP har blinket ut seks handlingsområder: Nyskaping og bedriftsutvikling; distribusjon og markedskanaler; kompetanse; mobilisering og nettverk; merkeordninger for beskyttelse av produktnavn og særpreg; og andre offentlige rammebetingelser. I fase 1 har nyskaping hatt høyest prioritet, dernest kompetanse og mobilisering/nettverk. Tidligere forskning på området viser at distribusjon og markedskanaler, samt kompetanse innen salg og markedsføring, er de vesentlige flaskehalsene for suksess. Dette tilsier at i den videre driften av programmet bør utvikling av egnede markedskanaler for produktene (slik programnotatet legger opp til), samt tilføring av relevant kompetanse til aktørene, stå sentralt.

### **Iverksetting så langt**

Prosjektporteføljen etter første driftsår synes langt på vei å reflektere det som var intensjonen med VSP. Programmet har bidratt til å sette i gang av prosjekter som skal være nyskapende og innovative, og som involverer sammenslutninger av primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter. Caseundersøkelsen viser også at det med utgangspunkt i norsk primærproduksjon er mulig å bygge opp merkenavn og andre konkurransefortrinn basert på regionalt opphav, lokal

matkultur og spesielle produktkvaliteter, og at dette kan gi grunnlag for høyere utsalgspris. Selv om den økte utsalgsprisen ikke spises opp av økte kostnader i produksjon og distribusjon, er det ikke alltid avklart hvordan den økte verdiskapingen skal fordeles mellom aktørene.

I spørreundersøkelsen kom ”økt markedskompetanse i næringen” ut som den viktigste enkeltfaktoren for økt nyskaping. Caseundersøkelsen viser i tillegg at distribusjon og markedskanaler er en betydelig flaskehals for en del prosjekter, særlig ved ekspansjon utover lokalmarkedet. Etter hvert som de første prosjektene opparbeider erfaring på dette området vil spredning av erfaringer med distribusjon og markedsføring også kunne bidra til å øke markedskompetansen i nye prosjekter. Verdiskapingsprogrammets kompetansetiltak gjennom de regionale kompetansenettverkene har så langt vært særlig rettet mot kompetanseheving på det matfaglige området, for eksempel produksjonsmetoder og hygieneforskrifter. Programmets videre arbeid på dette området bør i større grad legge vekt på aktørenes behov for å få tilført kompetanse innen bedriftsetablering, økonomistyring og markedsføring. Programmet må dermed også ta stilling til hvordan arbeid med å tilføre det små aktørene relevant kompetanse skal organiseres, et sentralt spørsmål vil for eksempel være hvilken rolle de regionale kompetansenavnene skal ha for å sikre de små aktørene tilførsel av kompetanse innen salg og markedsføring.

Fokus på markedsføring og distribusjon er en naturlig videreføring av at man så langt i stor grad har rettet søkelyset mot å utvikle nye produkter med høy kvalitet. En sentral oppgave i den videre driften av programmet er dermed å stimulere til egnede markedskanaler for produktene, for eksempel ved å involvere flere nedstrømsledd i prosjektet. Disse løsningene bør også bidra til å øke aktørenes markedsorientering blant annet for å sikre at de nye produktene

tar opp i seg signaler fra markedet og tilpasses tendenser og utviklingstrekk blant konsumentene.

På grunnlag av våre undersøkelser avtegner det seg to hovedtyper prosjekter. For det første prosjekter der relativt små aktører bygger opp alt fra grunnen av. Dette dreier seg ofte om gårdsmatprodusenter eller små næringsmiddelbedrifter med nisjestrategi. Disse prosjektene leier ofte kapasitet, for eksempel lager eller transport, hos etablerte aktører, men driver ellers det meste på egenhånd. Foruten tidkrevende arbeid med utvikling av produkter, produksjonsmetoder, salgskanaler og markedsføring har disse prosjektene knapp tilgang på risikokapital. Disse små prosjektene har derfor mindre mulighet for å overleve når tilskuddet fra VSP er brukt opp.

For det andre prosjekter knyttet opp til store, etablerte aktører gjennom eierskap eller tett samarbeid. Prosjekter med tilknytning til eksisterende aktører i næringen har flere klare fordeler: Aktivitetene kan få lavere oppstartkostnader ved for eksempel tilgang til kompetanse og produksjonsanlegg, og raskere tilgang til butikkhyllene. På samme måte kan dette gi varig lavere kostnader ved at aktørene deler kostnader med produksjonsanlegg og distribusjonsopplegg. Gjennom samarbeid med store etablerte bedrifter står en også sterkere i overfor detaljistleddet. Samtidig kan dette fort bli en sovepute for nisjeprodusentene. Eksisterende bedrifter kan også skyte inn kapital til å dekke oppstartkostnadene. Økt innskudd av aksjekapital kan imidlertid føre til at store aktører øker sin eierandel og dermed kontroll på bekostning av små aktører, noe som i sin tur kan føre til at primærprodusentene får en mindre andel av den økte verdiskapingen. Samtidig som disse forholdene øker mulighetene for å lykkes, blir en lett svært avhengig av den etablerte aktøren slik at primærprodusentene og andre interessenter står svakere ved styring av virksomheten og fordeling av den økte verdiskapingen. Det er også en fare for at de store aktørene benytter

deltakelse i nyskappingsprosjekter som en lyttepost, hvor de kan følge med og bli inspirert til selv å utvikle noe lignende for å utnytte nye markedsmuligheter. De kan også bruke deltakelse i prosjekter for å kontrollere det som kan utvikle seg til en mulig konkurrent.

Prioritering mellom det vi litt forenklet kan kalle store og små prosjekter er derfor en sentral utfordring i den videre styring av programmet. På den ene siden har de store større sjanse for å lykkes, på den andre siden har de små størst finansierings- og kompetansebehov. Vi bør blant annet stille spørsmål ved om det er rett å gi tilskudd til utvikling av ny virksomhet, når den etablerte aktøren selv har tilstrekkelig finansielle og organisatoriske ressurser til å få i gang virksomheten. Denne problemstillingen blir særlig aktuell når den nye virksomheten ligger an til å bli lønnsom sammenliknet med aktørens eksisterende aktiviteter. Tilskudd fra VSP kan imidlertid spille en viktig rolle ved å utløse finansiering innen en stor organisasjon der det ellers er vanskelig å nå frem med nye ideer og investeringsprosjekter i sterk konkurranse med prosjekter knyttet til tradisjonelle produkter. Avveiningen mellom store og små vil være særlig aktuell dersom det blir økende konkurranse om tilskuddsmidlene som disponeres av VSP. Ved å trekke inn de store etablerte aktørene, som gjennomgående har større sjanse til å lykkes, enn små nyetablerte virksomheter, reduseres risikoen i programmet og sjansene for å skape resultater i form av nye produkter øker. Samtidig kan imidlertid en slik strategi bidra til å sementere en struktur med noen få dominerende aktører.

På bakgrunn av dette vil vi hevde at de store etablerte aktørene fortsatt bør ha en rolle i VSP, blant annet siden de kan bidra til en økt fokus og interesse for nisjeprodukter blant forbrukerne. De stores prosjektdeltakelse bør også komme små aktører til gode, ved at prosjektene bidrar til å åpne nye markeder eller ved at de innebærer kompetanseoverføringer til andre aktører i næringen. Det må



også gjøres grundige vurderinger av i hvilken grad det aktuelle prosjektet ville blitt iverksatt uten VSP, dersom det er tilfelle bør ikke VSP involveres. I tillegg må en også være bevisst på at aktører med betydelige finansielle resurser ikke bruker VSP til å finansiere opp og redusere risikoen på mindre gode prosjekter med liten strategisk betydning for virksomheten.

Vi vil likevel argumentere for en noe høyere risikoprofil i programmet. Dette innebærer blant annet et økt fokus mot små uavhengige produsenter og i noen sammenhenger kan det være hensiktsmessig å gå inn i mer umodne prosjekter. Dersom det er dyktige prosjektdeltakere og de har en spennende ide med betydelig potensiale, bør det være aktuelt for VSP å både delta i etablerings- og gjennomføringsfasen for prosjektet slik at den samlede støtteperioden blir lengre. Her bør en også vurdere om det er aktuelt kombinere tilskudd i tidlige faser med tilførsel av egenkapital i senere faser. Økt risikoprofil for programmet gjør at man må akseptere at en større andel av prosjektene mislykkes, samtidig som de vellykkede prosjektene vil være viktige bidrag til økt verdiskaping og utvikling av en mer mangfoldig landbrukssektor.

Spørreundersøkelsen viser at 30 av 33 prosjekter ikke vil blitt igangsatt eller ville blitt igangsatt i mindre skala uten støtte fra VSP. Caseundersøkelsen indikerer også at tilskuddet var vesentlig for oppstart, framdrift eller omfang på prosjektene. Til tross for et spinkelt og foreløpig datagrunnlag, er derfor førsteinntrykket at virkemiddelet har god addisjonalitet. Samtidig kan det tenkes at programmet skaper resultater på en indirekte måte for eksempel ved at de vellykkede prosjektene blir forbilder for andre i sektoren.

Selv om tilskudd fra VSP er en vesentlig stimulans til ny aktivitet, har enkelte stilt spørsmål ved om kriteriene for stønad er for strengt utformet og iverksatt. Dette gjelder blant annet kravet om samarbeidspartnere. For enkelte søkere kan det for eksempel være vanskelig å finne frem til egnede samarbeidspartnere i

lokalområdet. Samtidig har vi sett at nyskaping skjer best der komplementær kompetanse er samlet, at barrierer mot markedstilgang blir mindre gjennom samarbeid langs verdikjeden og at kostnader totalt sett lettere holdes nede gjennom samarbeid med eksisterende aktører. Samarbeid kan altså øke sjansene for å lykkes noe som taler for at samarbeidsavtaler fortsatt bør være et kriterium ved vurdering av søknader. For små aktører kan også kravet om 50% egenandel oppleves som krevende dersom det er snakk om prosjektkostnader på for eksempel over 1 million kroner. Samtidig er det viktig med en viss egenandel/egeninnsats, slik at det også for aktørene er en viss risiko knyttet til prosjektdeltakelse og dermed også sterkere egeninteresse av at prosjektet lykkes.

### **Anbefalinger for videre drift av programmet**

På bakgrunn av drøftingen over kan vi oppsummere våre anbefalinger for drift og styring av programmet i neste fase slik:

- *Økt fokus på salg og distribusjon.*

Tilgang til distribusjonssystem og butikkhyller er en flaskehals for å lykkes med nyskaping. Det er derfor viktig at det både i eksisterende prosjekter og nye prosjekter i økende grad rettes fokus mot det å etablere et marked for produktene. Det må brukes ressurser både på å styrke aktørens markedskompetanse, på å styrke markedsføringsarbeid og på å utvikle gode og nye distribusjonsløsninger blant annet gjennom i større grad å involvere aktørene nærmest sluttkundene.

- *Etablere opplegg for erfaringsoverføring*

De ulike prosjektene har allerede, og vil i økende grad, høste erfaringer rundt produksjon og markedsføring av nisjeprodukter, arbeid i nettverk og hvordan kompetanseheving bør drives. Det er viktig at denne erfaringen gjøres tilgjengelig for pågående og nye prosjekter i VSP. Vi vil for det første foreslå at

programadministrasjonen på grunnlag av avsluttede prosjekter bygger opp en ”erfaringsbank” som gjøres tilgjengelig for saksbehandlere og søkere. For det andre bør det etableres et opplegg for erfaringsutveksling mellom prosjekter. Et aktuelt tiltak vil være opprettelse av nettverk eller mindre grupper av prosjekter som kan møtes og diskutere erfaringer så langt. Deltakerne i de ulike gruppene bør være komplementære, dersom de er for like vil de kunne oppfatte hverandre som konkurrenter slik at kunnskapsutvekslingen hemmes.

- *Etablere systemer for oppfølging av prosjekter*

Vår evaluering viser at oppfølgingen varierer noe for de igangsatte prosjektene. Vi tror det kan være en fordel med en økt systematikk i oppfølgingen slik at ”trykket” i prosjektet opprettholdes og at de planlagte tiltakene gjennomføres. Dette må imidlertid ikke gjøres på en slik måte at det innebærer en betydelig økt administrativ belastning for prosjektdeltakerne. Det må heller ikke føre til overstyring av prosjektene slik at prosjektene mister nødvendig selvstendighet og handlefrihet. En kort tilbakemelding fra prosjektleder til de regionale saksbehandlere en gang i året er sannsynligvis nok for å avdekke betydelige forsinkelse/avvik, slik at eventuelle tiltak kan diskuteres.

- *Øke risikoprofilen i programmet*

For å innfri programmets intensjonene om økt verdiskaping og en mer differensiert landbrukssektor vil vi argumentere for en noe høyere risikoprofil i programmet. Dette innebærer blant annet økt fokus mot små uavhengige produsenter. I noen sammenhenger kan det også være hensiktsmessig å gå inn i mer umodne prosjekter. Dersom det er dyktige prosjektdeltakere, de har en spennende ide og prosjektet har et betydelig potensiale bør det kunne være aktuelt for VSP å både delta i etablerings- og gjennomføringsfasen for prosjektet. Økt risikoprofil for programmet gjør at man må akseptere at en større andel av prosjektene mislykkes, samtidig som de vellykkede prosjektene vil

være svært verdifulle bidrag til økt verdiskaping og utvikling av en mer differensiert landbrukssektor.

- *Etablere et opplegg for måling av effekter underveis og ved avslutning*

Med utgangspunkt i målsetningene for programmet bør det utvikles noen måleindikatorer for å avdekke i hvilken grad programmet oppfyller målsetningene. Etablering av noen gjennomgående måleindikatorer er viktig for å oppnå systematikk i kvalitetsikringen av de aktuelle tiltakene, dvs. at det kan avdekkes i hvilken grad programmet er på rett vei. For at målinger gjort på ulike tidspunkt i programmet skal bli sammenlignbare bør det metodiske opplegget være så likt som mulig.

- *Videreutvikle markedsføringsarbeidet overfor potensielle brukere*

Selv om programmet har blitt godt kjent i oppstartfasen, bør potensielle brukerne jevnlig få påfyll av informasjon om hvilke muligheter det er knyttet til VSP, for eksempel ved å fremheve vellykkede prosjekter. Om dette ikke gjøres er det en fare for at programmet forsvinner i mengden av tiltak og ordninger som er rettet mot landbrukssektoren. I den forbindelse bør det vurderes å utarbeid en egen markedsføringsstrategi for programmet.

## 6. LITTERATUR

- Aaker, D. A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Amundsveen, R. (2002): *E-grønnsaker? internett som salgskanal for jordbruksprodukter*. NF-arbeidsnotat nr 1001/2002. Bodø: Nordlandsforskning.
- Barjolle, D. og J.M. Chappuis (2000): *Transaction costs and artisanal food products*. Presentasjon på The annual conference of the international society for new institutional economics, Tübingen, Tyskland, september 2000.
- Barjolle, D. og B. Sylvander (1999): *Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: Market, internal resources and institutions*. Presentasjon på The 67<sup>th</sup> EAAE seminar: the socio-economics of origin labelled products in agrifood supply chains; spatial, institutional and coordinations aspects, Le Mans, Frankrike, oktober, 1999.
- Benedictow, A. (2000): *Inntektsforholdene i landbruket. 1992-1997*. Statistisk sentralbyrå, rapport 2000/14.
- Berg, C., G. Heinzerling, K. Melberg og E. Movik (1999): *Gårdsmat – økonomisk bærekraft eller opp som en bjørn og ned som en skinnfell*. RF-1999/100. Stavanger: Rogalandsforskning.
- Bergset, N.Ø., L. Forsell og H. Mjelde (2002): *Ny markedsordning for melk – større konkurranse og like vilkår*. NILF-rapport 2002-5. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Borch, O. J. (2000): *Utviklingstrender i norske matvaremarkeder og krav til strategivalg i primærledd og industri*. I O. J. Borch: *Omstillingsutfordringer i norsk landbruksvarebasert næringsmiddelindustri. Rapport fra konferansen "Norsk landbruksvarebasert næringsmiddelindustri ved et tidsskille."* NF-rapport nr. 34/2000. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, O. J. og S. Bø (1996): *Nye markedsutfordringer i matvaresystemet. Kunnskapsstatus og aktuelle forskningstema*. NF-rapport nr 3/96. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, O.J. og M. Iveland (1997): *Fra hobby til næring? Utfordringer knyttet til etablering av småskala matvareproduksjon i Norge*. NF-rapport no. 24/97. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, O.J., S. Bø og M. Iveland (1997): *Markeds- og distribusjonsutfordringer i nisjebasert matvareproduksjon – et småskalaperspektiv*. NF-arbeidsnotat nr 1025/97. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, O.J. og M. Iveland (1998): *Critical resources and competence in small scale food producing firms in Norway, Sweden and Finland*. I O. J. Borch (ed.): *Small Scale Food Production in Nordic Context – Proceedings of the First Nordic Workshop on Regional Small Scale Food Production, Bodø, Norway, May 25-26, 1998*. NF-rapport no. 19/98. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, O. J. og M. Iveland (1998): *Strukturelle endringer innenfor mottak og distribusjon av potet og grønnsaker. Utviklingstrekk og fremtidige utfordringer i et produsentperspektiv*. NF-rapport nr 17/98. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, O.J. og Ø. Moen (1997): *Evalueringer av "Konkurransestrategier for norsk mat" – et handlingsprogram for landbruket*. NF-rapport nr. 13/97. Bodø: Nordlandsforskning.

- Borch, O.J. og E.P. Stræte (1999): Landbruksvareindustrien i en ny støpeskje – hva skjer i spenningsfeltet mellom regional verdiskaping og global konkurranse? I O.J. Borch og E.P. Stræte: *Matvareindustrien mellom næring og politikk. Norsk landbruksindustri i spenningsfeltet mellom regional verdiskaping og global konkurranse*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Breivik, E. (2000): *Brand Strategies and Brand Effects in Industrial Markets*. SNF-rapport nr 83/2000. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Brendehaug, E. og K. Groven (2000): *Økologi og marknad. Ein studie av rasjonalitet i produksjon og marknadsføring av økologisk mjølk og kjøt*. Rapport 2/00. Sogndal: Vestlandsforskning.
- Brunstad, R.J., I. Gaasland og E. Vårdal (1995): *Utvikling eller avvikling. Jordbruket ved en skillevei*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Bugge, A. og R. Døving (2000): *Det norske måltidsmønsteret - ideal og praksis*. Rapport nr. 2:2000, Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning (SIFO).
- Dulsrud, A. (1999): Markedstrender og utvikling i distribusjonsmønsteret. I O.J. Borch og E.P. Stræte (1999): *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- ECON (2002): *Evaluering av konkurransestrategier for norsk mat (KOSTRAT)*. Rapport 8/02. Oslo: ECON Senter for økonomisk analyse.
- Fein, A.J. og Anderson, E. (1997), "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels", *Journal of Marketing*, 61 (April), 19-34.
- Frazier, G.L. og Lassar, W.M. (1996), "Determinants of Distribution Intensity", *Journal of Marketing*, 60 (October), 39-51.
- Forsman, S. (1998): Small-scale food production in Finland: Differentiation and pricing strategies. In Borch (ed.) (1998): *Small Scale Food Production in Nordic Context – Proceedings of the First Nordic Workshop on Regional Small Scale Food Production, Bodø, Norway, May 25-26, 1998*. NF-rapport no. 19/98. Bodø: Nordlandsforskning.
- Gertler, M.S.: The Invention of Regional Culture. In: Lee, R. and Wills, J. (1997) *Geographies of Economies*. London. Arnold.
- Gosh, M. og John, G. (1999), Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63 (5): 131-145.
- Gripsrud, G. (2000): Salgssamvirkets organisatoriske utfordringer: Markedsorientering og eierinteresser. I O. J. Borch: Omstillingsutfordringer i norsk landbruksvarebasert næringsmiddelindustri. Rapport fra konferansen "Norsk landbruksvarebasert næringsmiddelindustri ved et tidsskille." NF-rapport nr. 34/2000. Bodø: Nordlandsforskning.
- Grønhaug, K. og Hem, L.E. (2002): Merkevarer på bedriftsmarkeder. *Magma, Tidsskrift for økonomi og ledelse*, Nr 2-2002.
- Gudem, R. og V. Søyland (red.) (2002): *Utsyn over norsk landbruk. Tilstand og utviklingstrekk 2002*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Haugland, S. A. og H. Ness (2002): Kjededannelser og kjedemakt i dagligvarehandelen – en sammenlikning av Norge, Storbritannia og Sveits. I H. Rommetvedt (red.): *Matmakt. Politikk, forhandling, marked*, ss. 253-272. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hauknes, J. m.fl. (2000): *SND og bedriftsutvikling: Rolle, virkemidler og effekter*. STEP-rapport 04/2000.

- Holmefjord, K. (2000): 'Linking products, industries and place' - synergy effects from the interaction of tourism and other local industries in Lofoten and Hardanger. Arbeidsnotat 85/2000. Bergen, SNF.
- Isaksen, A. (1997): Innovasjonssystemer og politikk. En introduksjon. I: Isaksen, A. (red): *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Isaksen, A. (2000). Regional Innovasjonspolitik: God praksis fra europeiske virkemidler. Kortversjon av resultater fra prosjektet 'SMD policy and the regional dimension of Innovation' (SMEPOL). Oslo: STEP -gruppen.
- Isaksen, A., B. T. Asheim, et al. (1999). *Regionale innovasjonssystemer. Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. STEP rapport R-02 1999. Oslo. STEP gruppen.
- Jacobsen, E. og E. P. Stræte (2002): Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk. I Rommetvedt (2002), ss. 207-234.
- Jakobsen, E. W. og L. B. Lien (2001): *Ekspansjon. Strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal.
- Johannesson, C., Kempinsky, P. (2001): *Den Digitala Fabriken. Verkstadsförlaget som IT-företag*. Telematic i näringslivet, Kommunikationsforskningsberedningen, Stockholm.
- Karlsen, Å. og O.J. Borch (2000): *Mot et mer robust distriktslandbruk – styringsutfordringer og kunnskapsbehov i småskala landbruksforetak*. NF-rapport nr. 30/2000. Bodø: Nordlandsforskning.
- Konkurransetilsynet (2001): *Rammebetingelser og konkurranseforhold i jordbrukssektoren*. Skrifter fra Konkurransetilsynet 2/2001.
- Kvam, G.T. B. Brastad, E.P. Stræte og O.J. Borch (2002): Regional nyskaping i matsektoren. *Landbruksøkonomisk forum*, 19 (2): 5-16.
- Løyland, K. og V. Ringstad. 1999. *The gains and structural effects of exploiting scale-economies in specialized grain production in Norway*. Working paper, Telemark research institute, Norway.
- Maheswaran, D. (1994). "Country-of-Origin as a Stereotype - Effects of Consumer Expertise and Attribute strength on Product Evaluations." *Journal of Consumer Research* 21(2): 354-365.
- McCann, P. (1995): Rethinking the Economics of Location and Agglomeration. *Regional Studies*, Vol. 32, 553-577.
- Nersten, N.K. (red) (2000): *Utsyn over norsk landbruk. Tilstand og utviklingstrekk 2000*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Ness, H. og S. A. Haugland (2000): *Vertical coordination and chain power in the distribution of food products*. SNF-notat 64/2000. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Nordhaug, O. (1993): *Human Capital in Organizations*. Oslo: Scandinavian University Press (Universitetsforlaget).
- Nygaard, B. and O. Storstad (1998). "De-globalization of food markets? Consumer perceptions of safe food: The case of Norway." *Sociologia Ruralis* 38(1): 35.
- Nås, S.O. (2000): *Innovasjon i Norge – belyst med tilgjengelig statistikk*. STEP-rapport 1:2000. Oslo: STEP-gruppen.
- OECD (2002): *Agricultural Policies in OECD Countries: Monitoring and Evaluation 2002*. Paris: OECD.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York: Free Press.

- Reve, T. og Jakobsen, E.W. (2001): *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget
- Rommetvedt, H. (red.) (2002): *Matmakt. Politikk, forhandling, marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rusten, G. (1997): The role of geographic concentration in promoting competitive advantage. The Norwegian furniture industry. *Norsk geografisk Tidsskrift*. Vol. 51, 173-185.
- Rusten, G. (2000): Geography of outsourcing: business service provisions among firms in Norway. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 91 (2), 122-134.
- Røkholt, P. O. og S. O. Borgen (1999): Landbruks-samvirket – fra forvaltning til marked. I O.J. Borch og E.P. Stræte (1999): *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sand, R. (2001): *Sparing i landbrukshusholdninger*. NILF-rapport 2001-8. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.
- Sandvik, K. (1998): *The effects of market orientation*. Avhandling for graden dr.oecon., Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Sletterød, N.A. (1999): *Hva forstår vi med følgeevaluering og følgeforskning?* NTF-notat 1999:12. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Sletterød, N.A. (2001): *Interregprosjektet Bedriftsutvikling uten grenser. Teoretiske og metodiske fokus på følgeevaluering av og følgeforskning på bedriftsutvikling*. NTF-rapport 2001:2. Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I. and Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall-International.
- Strand, M.M. og E. A. Aas (2002): Hvem tar prisen? Prispåslagene i verdikjedene for melk og kjøtt. I Rommetvedt (2002), ss. 235-251.
- Stræte, E.P. (1998): Småskala foredling blant melkeprodusenter i meierisamvirket – resultater fra en medlemsundersøkelse. I O. J. Borch (ed.): *Small Scale Food Production in Nordic Context – Proceedings of the First Nordic Workshop on Regional Small Scale Food Production, Bodø, Norway, May 25-26, 1998*. NF-rapport no. 19/98. Bodø: Nordlandsforskning.
- Stræte, E. P. og E. Jacobsen (2002): Integrasjon og konkurranse. Strukturendringene i matvaresystemet. ss. 183-206 i Rommetvedt (2002).
- Vikesland, M. og E. W. Jakobsen (2001): *En verdiskapende matnæring*. Forskningsrapport 12/2001. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Vislie, A. (1987): *Ideal og virkelighet ved evaluering av forsøk*. NIBR.
- Walderhaug, K. (1993): *Industrielle konkurransefortrinn i Trøndelag – Næringsmiddelindustri*, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, rapport 84/93, Bergen.



**VEDLEGG***Tabell V-1. Norske forbrukeres vektlegging av produkttegenskaper, etter alder og inntekt*


---

 Når du kjøper til deg selv og din husholdning, hvilke av faktorene nedenfor legger du spesielt stor vekt på?
 

---

Tall i prosent	Alder					Inntekt		
	Alle	15-24	25-39	40-59	60+	-300.000	300'-500'	500'+
Lav pris	56	68	63	52	45	58	59	52
Produsert i Norge	41	20	32	43	63	50	38	34
Få eller ingen tilsetningsstoffer	33	19	24	37	47	39	30	30
At det er noe "nytt og spennende"	23	33	33	20	8	17	23	31
God smak	79	88	84	77	69	75	81	84
Tradisjonell mat	30	19	26	30	44	36	31	25
God varedeklarasjon/merking	40	24	33	44	54	46	36	37

Antall intervju: 4058

Kilde: MMI, Norsk Monitor, 2001/2002

## INTERVJUGUIDE VSP MAT CASESTUDIE

Innledende spørsmål til informanten

### 1. Om prosjektet i dag.

- Om ideen bak. (hvem sin?)
- når startet
- hvilken fase i prosjektet er man i?
- hvem er involvert
- hvordan er prosjektet organisert ( er det personer ansatt?)
- tildelingen av midler. Er dette omsøkt beløp? Er dette tilstrekkelig? er finansieringen knyttet til ulike trinn i prosjektet (forprosjekt) Hva skjer hvis det blir for lite midler?

### 2. Forhistorie.

- Har prosjektet en egen forhistorie?
- Er det de samme personene som "driver" prosjektet i dag? Eller hva har skjedd?
- Hvordan har retningsvalget/ utviklingsforløpet vært?
- Har en eventuell forløper fått offentlig støtte? Hvilken ordning?

### 3. Prosjektinnhold generelt?

- Konkurransefortrinn og lønnsomhet
  1. Hva er prosjektets konkurransefortrinn? (for å få VSP-midler, for å lykkes i fortsettelsen)
  2. Hva er verdiskapingen i prosjektet? Hvem kommer denne til gode?  
Prisstrategier
  3. Hvilke krav stilles til lønnsomhet framover? Når vil man kunne drive uten støtte?
- Marked
  1. Hva er prosjektets markedsstrategi (lokalt, regionalt, nasjonalt og eller internasjonalt)
  2. Skal markedsføringen håndteres internt eller en tjeneste dere kjøper inn
    - a. (mer detaljer om organiseringen av dette)
  3. Type markedsføringsmetoder/ kanaler (muntlig formidling, oppslag, messer, media, web-presentasjoner, andre kanaler)
  4. I hvilken grad er det viktig å vektlegge betydningen av produktets geografiske opprinnelse i markedsføringen, og i så fall hvorfor (lokale oppskrifter, rene råstoffer, sees i sammenheng med andre næringer eks. turisme etc)
- IKT
  1. Har dere egen hjemmeside, og hvem har utarbeidet denne (interne ressurser, eller eksternt). Har dere noen retningslinjer for hva slags linker som bør inngå i web-siden
  2. Er geografisk image et viktig element.
  3. Web-adresse
  4. Kan dere fortelle litt om anvendelsesområder for IKT (kjøp, salg, markedsføring og oppfølgende kundeservice)
  5. Hvordan brukes IKT som informasjons- og kommunikasjonskanal overfor:
    - leverandører (informasjon eller e-handel)
    - kunder (merkevarebygging, markedsføring e-handel)

- rekruttering av arbeidskraft
  - Kommunikasjon med oppdragsgiver
  - FoU.institusjoner eller andre kompetansemiljøer knyttet til prosjektet
- Utfordringer og behov for bistand
    - Hva er de største utfordringene i prosjektet? Hvilke hindre ser dere for gjennomføringen?
    - Hva har prosjektet behov for av ekstern hjelp?
    - Hva kan VSP bidra med i forhold til disse utfordringene/hindrene?
  - Har prosjektet egne planer ut over prosjektbeskrivelse?
  - Forholdet til VSP
    1. Er prosjektet opprettet som en følge av VSP- mat, eller kom VSP-mat som en mulig støtteordning?
    2. Hvor viktig er støtten fra VSP for gjennomføring av prosjektet (addisjonalitet)
    3. Har VSP/kontakt med SND-FMLA/søknadsprosessen stimulert til nytenking (f.eks mht samarbeid, nyskaping, markedsorientering)
    4. Hvordan oppleves forhold til programmets kontaktpersoner så langt? Hva vil dere kreve av dem framover?
  - Hva forventer du av prosjektet? har du et framtidsbilde?
  - Hva kan andre aktører i næringen lære av dette prosjektet?

#### **4. Programområdene.**

##### **4.1.Nyskaping og bedriftsutvikling**

- Hvilket utgangspunkt hadde man for å drive nyskaping/ bedriftsutvikling?
- Hvilken kompetanse er det en søker å bygge på/utvikle?
- Hvilke hindringer for innovativ virksomhet finnes? (det er tidkrevende, vanskelig å finne gode partnere, stor risiko, svak lønnsomhet i egen virksomhet gjør det vanskelig å ha fokus på nyskaping, mangel på risikovillig kapital, mangel på administrative ressurser)

##### **4.2. Distribusjon og markedskanaler**

- Hvor selektiv er en i valg av distributører og hvilken type distributører/ distribusjonspunkter velges? Hva er fordeler og ulemper med disse valgene?
- Hvordan fungerer forholdet mellom verdiskaping vs. verdifordeling m.h.p. oppgavefordeling og investeringer for økt verdiskaping?
- Hvilke strategier er valgt eller bør velges for styring av samarbeid med distributører?

##### **4.3. Kompetanse**

- Hvilke krav stilles til spesifikk kunnskap om forbrukernes preferanser for de aktuelle produktene og mer generell kompetanse knyttet til markedsorientering og kontinuerlig produktutvikling og hvilken kompetanse finnes på disse områdene?
- Er små fagmiljøer og knappe ledelsesressurser et problem?
- Kan knappe interne ressurser kompenseres av eksterne ressurser, eller forsterkes manglende interne ressurser av manglende eksterne ressurser?

#### **4.4. Mobilisering og nettverk**

- Hvordan har prosjektene søkt å skape arenaer for mobilisering og innovasjon?
- Er det gjennomført mobiliseringsprosesser i forkant?
- Hvilke typer nettverk satses det på – vertikale/horisontale, nye eller styrking av eksisterende?
- Er det etablert lokale eller regionale nettverk basert på felles ressurser knyttet til stedet?
- Er det etablert virtuelle nettverk?
- Hvilke nettverk er etablert gjennom prosjektet og hvordan kan disse nettverkene utnyttes i andre sammenhenger?
- Hvilke hindringer for nettverksbygging/samarbeid finnes? (vanskelig å finne gode samarbeidpartnere, vanskelig å bygge tillit, tidkrevende å etablere nettverk, skepsis til å dele kunnskap/kompetanse med andre)

#### **4.5. Regionale merkeordninger**

- Er aktørene bevisst at oppbygging av kjennskap til merkevarer og merkekvalitet er svært resurskrevende? (hvor mye vektlegges merkevarebygging og hvilken strategi ligger til grunn?)
- I hvilken grad er merkeordningene avhengig av markedets kjennskap og assosiasjoner til de aktuelle regionene/opphavslandet?
- Ser produsentene selv verdi i mulig samarbeid med reiselivsnæringen om kundegrnlag og markedsføring?
- Hvilke muligheter og utfordringer gir økt bruk av IKT i markedsføring og salg av produkter?

#### **5. Om VSP – programmet (sett fra prosjektets side)**

- Hvor fikk du først informasjon om programmet
- Har det vært lett å søke videre informasjon
- Har prosjektet hatt flere saksbehandlere (SND/ FMLA)
- Har saksbehandlerne vært oppdatert på programmet?
- Ga saksbehandler realistiske forventninger om hvor mye støtte som var mulig å oppnå?
- Betydningen av sent/raskt svar på søknad
- Har finansieringen fungert. (har det forkommet sein utbetaling, eventuelt hvilken virkning har dette hatt på f.eks. framdriften i prosjektet?)
- Konsekvens av tildelt støtte mindre enn planlagt/søkt (omfang, kvalitet, egenandel, søknader til andre etc)
- Ønsker prosjektet annen type støtte fra programmet (faglig, nettverk etc)
- Ser du noen svakheter med programmet slik det framstår i dag?

## **SPESIELL DEL RETTET MOT SAKSBEHANDLERE**

### **Om prosjektet**

- Hvor godt kjenner du prosjektet? (Er det andre saksbehandlere som kjenner det bedre?)
- Hvem har du hatt kontakt med i prosjektet?
- Hvor lang tid tok det fra første kontakt til endelig beslutning?
- Har du bidratt/ veiledet i søknadsprosessen?
- Hvordan vurderer du dette prosjektet? Prosjektets sterke sider.
- Hva anser du som prosjektets største hinder for å lykkes?

### **Om programmet**

- Hvilken opplæring har du som saksbehandler fått? Har denne vært tilstrekkelig?
- Hvem er midlene rettet mot? (målgruppe)
- Hvilke retningslinjer har dere i forhold til bruk av andre SND-midler/ FMLA-midler? (er det noen midler det spares på?)
- Hvordan er arbeidsfordelingen mellom FMLA og SND? (rollekonflikter)
- Hvordan er arbeidsfordelingen mellom SND i fylket og SND sentralt? (er saksbehandlerne prioritert for regional fordeling)
- Ev. beskriv saksbehandlingsprosessen
- Hvordan markedsføres programmet?
- Hvordan følges søkerne opp?
- Har du andre du kan spille på i veiledningsprosessen? Hvem?
- Savner du noen form for virkemidler som kan hjelpe søkerne?
- Hva er vanskelig å vurdere ved prosjektene? (finnes det kriterier, ev. hvem har utarbeidet disse?)
- Stiller dere strenge krav til søkerne?
- Hvordan oppleves kvaliteten på søknadene? Profesjonelle søknadsskrivere?
- Legge programmet (prioriterte områder) for strenge føringer på innretningen på støttbare søknader?
- Er det noen programområder som burde vært fjernet, noen som mangler, noen som burde vært mer vektlagt?
- Er prioritertingen av nyskaping og bedriftsutvikling rett i denne fasen og hvordan følges dette opp i praksis?
- Har du forslag til forbedringer i administrering av VSP?
- Hvordan måles programmets målsetting – økt verdiskaping?
- Hvordan overføres slike mål til enkeltprosjekter?
- Finnes det andre måleindikatorer som kunne vært brukt?
- Hvordan vurderes krav til egenandel/ egeninnsats?
- Er det prosjekter som ikke burde vært støttet? Hvilke og hvorfor?
- Er det prosjekter som har blitt omdirigert? Hvilke og hvorfor?
- Har du behandlet søknader som har fått avslag? eventuelt hvilken begrunnelse ble gitt for avslaget?
- Kunne midlene vært brukt på en mer hensiktsmessig måte?

### **Programmet og de 5 handlingsområdene**

- Nyskaping og bedriftsutvikling
  1. Gjør programmet noe for å bygge ned innovasjonshinder?
  2. Har etablerte fortrinn foran etablerere i å benytte programmet?

3. Hvilke kriterier til nyskaping stilles? (eks. hvilke funksjonsområder, prosess/produkt)
- Distribusjon og markedskanaler
    1. Gjøres det noe for å stimulere bruk av IKT?
    2. Hvilke distribusjonskanaler brukes?
    3. Hvordan er samarbeidet mellom distributører og produsenter?
    4. Hvordan oppleves søkerens forståelse av marked?
    5. Hvordan vurderes bruken av markedsundersøkelser? (ulike former, nytte)
  - Kompetanse
    1. Hvilket kunnskapsbehov finnes? (fagområder) Skjer det noe kollektivt for å styrke dette?
    2. Savnes det fagmiljøer å spille på? Hvilke?
    3. På hvilken måte bidrar programmet til kunnskapsoverføring?
  - Mobilisering og nettverk
    1. Hvilken type nettverk bygges? (lokal, horisontal, vertikal)
    2. Har programmet stimuleringsiltak for å etablere nettverk?
  - Merkeordninger
    1. Har aktørene kunnskaper om merker? Tiltro til bruk av dem?
    2. Hva ønsker aktørene å signalisere med merkene?
    3. Finnes det tiltak fra programmets side for å initiere merkebygging?
    4. Hvordan kobles merker til regionale/ lokale eller kulturelle forhold?