

NHH



NOREGS HANDELSHØGSKOLE
Bergen, hausten 2016

Vikja

*Korleis kan eit økologisk slakteri kapitalisere på økologi- og
lokalmat-trendane i norsk matvaremarknad?*

Henrik J.F. Holmberg

Rettleiar: Tor Askild Aase Johannessen

Master i økonomi og administrasjon

Hovudprofil: strategi og leing (STR)

NOREGS HANDELSHØGSKOLE

Dette sjølvstendige arbeidet er gjennomført som eit ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Noregs Handelshøgskole og godkjent som såleis. Godkjenninga inneber ikkje at høgskolen eller sensorar står inne for dei metodar som er brukt, resultat som er kome fram eller konklusjonar i arbeidet.

Føreord

Denne masteroppgåva markerar slutten på studietida mi ved Noregs Handelshøgskole. Hadde nokon fortalt meg på slutten av vidaregåande at eg skulle oppnå 2 bachelorgrader og bli siviløkonom på NHH, hadde eg ledd hardt og lenge. *Alt kan virkeleg skje* når ein har empatiske foreldre som gir alt, og familie med enormt genuint engasjement. Komfortsona har alltid vore utfordra av nysgjerrigheita for det ukjende. Kvar gong eg har nærma meg grensa for kva eg åleine kan tole, har eg fått ei handsrekning av:

Morten Øystein Holmberg, Ragnhild Fjærestad, Gerd og Bjarne Fjærestad, Reidun og John Holmberg, Nils Kåre Fjærestad, Roland van den Tillaar, Donn Grinager, Sandra Looney, Reynold Nesiba, Peter Schotten, Brad Pfeifle, Dan Pfaff, Mara Frattasio og mange fleire. Eg er evig takknemlig.

Vidare vil eg takke Anna Maria Fjærestad Holmberg, Margit K.F. Holmberg og venner i inn og utland. Dei er konstante kjelder til inspirasjon og mykje morro.

Til slutt vil eg takke rettleiar Tor Askild Aase Johannessen for konstruktive tilbakemeldingar og forslag til nye vinklingar. Det har vore eit lærerikt samarbeid, der eg har sett stor pris på innsynet til gründerverden.

Desse orda er dei siste eg skriv som student ved NHH, men eg kjem for alltid til å skrive som student av livet.

#VVV

Bergen 20. desember 2016

Henrik J.F. Holmberg

Samandrag

Omsetnaden for økologisk mat og lokalmat i Noreg har truleg auka vesentleg dei siste åra. Særleg kan dette gjelde omsetnaden for lokalmat. I denne studien vert det undersøkt kva endringar det økologiske slakteriet og gründerverksemda Vikja As kan gjere med drifta for å kapitalisere på desse trendane i matmarknaden.

Studien startar med ei kort historisk analyse før ei meir djuptgåande analyse av verksemdsmodellen til Vikja. Verksemda har slite med lav omsetnad i fleire år og her vert det nytta teoretiske rammeverk for å identifisere potensielle manglar ved verksemdsmodellen. Vidare vert det gjennomført ei marknadsanalyse for å eventuelt stadfeste dei påståtte trendane. Det blir fokusert på dei store aktørane i den norske matvaremarknaden: staten, daglegvarekjedene og forbrukarane. Funna frå verksemds- og marknadsanalysen blir sett saman i ein SWOT-modell for å gi eit heilskapleg bilete av kva eksterne truslar og moglegheiter Vikja står ovanfor. Modellen vil danne grunnlaget for endringsforslaga av verksemdsmodellen, noko som skal gjere Vikja i stand til å kapitalisere på trendane i matvaremarknaden.

Med utgangspunkt i utvalde teoriar og analyser finn ein at Vikja i stor grad har ein profil som fell saman med trendane i matvaremarknaden. Staten har sidan 2009 hatt som mål å auke omsetnaden av økologiske matvarer og sidan 2015 mål om å auke omsetnaden av lokalmat. Daglegvarekjedene satsar i større grad på økologisk mat, då dei reknar marknaden for moden. For å differensiere i høve til kvarandre, opnar no kjedene for lokalmat i butikkane. Forbrukarar i Noreg favoriserer i større grad enn før økologisk mat og lokalmat i høve til konvensjonelt produsert mat. Grunnen til at Vikja har misslykkast med å kapitalisere på desse trendane til no, er i hovudsak mangel på marknadskommunikasjon og salsaktivitetar. Desse faktorane har i største grad bidrege til manglande omsetnad. Endrar ein verksemdsmodellen slik at Vikja kanalisere meir ressursar i retning sals- og marknadskommunikasjonskanalar som leier til relevante kundemålgrupper, er det grunn til å tru at Vikja vil auke omsetnaden vesentleg.

Innholdsliste

Føreord	1
Samandrag	2
Innholdsliste	3
Figurliste	6
1. Innleiing	7
1.1. Problemstilling	7
1.2. Struktur	9
2. Definisjonar og teoretisk rammeverk	11
2.1 Definisjonar	11
2.1.1 Økologi	11
2.1.2 Kortreist mat	11
2.1.3 Lokalmat	12
2.1.4 Heil mat	13
2.1.5 Clean Label	13
2.1.6 Bærekraft	13
2.1.7 Småskala	13
2.2 Teoretisk rammeverk	14
2.2.1. Business Model Canvas	14
2.2.2. Løkmodellen	15
2.2.3. SWOT-analyse	16
2.2.4. Diffusjonsprosessen	17
3. Metode	19
3.1. Val av forskingsdesign	19
3.2. Val av forskingstilnærming	20
3.2.1. Datainnsamling	20
3.2.2. Utval av einingar	24
3.2.2. Dataanalyse	26
3.2. Metodiske utfordringar	28
3.2.1. Reliabilitet	28
3.2.2. Validitet	28
3.2.3. Ethiske vurderingar	29
4. Verksemdsanalyse	31
4.1. Føremål	31
4.2. Vikja - ei typisk gründerhistorie	31
4.3. Frå 2007 til 2017 - Vikja 10. års jubileum - noko å feire?	33

4.4. Er Vikja sin verksemdsmodell framtidsretta?	36
4.4.1. The Business Model Canvas - analyse	36
4.4.2. Verdiforslag	37
4.4.2. Kundemålgruppe	40
4.4.3. Kanalar	41
4.4.4. Kunderelasjonar	42
4.4.5. Nøkkelressursar	44
4.4.6. Nøkkelaktivitetar	46
4.4.7. Nøkkelpartnerar	46
4.4.8. Inntekter	47
4.4.9. Kostnadar	47
5. Marknadsanalyse	49
5.1. Innleiing	49
5.2 Staten	51
5.2.1. Staten - ein pådrivar for økologisk mat og lokalmat	51
5.2.2. Standardisering, rasjonlisering og kundedesiplinering	54
5.2.3. Staten oppsummert	55
5.3. Daglegvarekjedene	56
5.3.1. Daglegvarehandelen - ein distribusjonskanal for nødproviant?	56
5.3.2. Er norske matvarekundar gniarar?	59
5.3.3. Differensiering mellom matvarekjedene - pendelen snur?	59
5.3.4. Berekraftig mat - ein berekraftig trend?	61
5.4. Forbrukarane	62
5.4.1. Økologi, lokalmat og berekraft - kva trur forbrukaren?	62
5.4.2. Kvifor er Danmark og Sverige meir økologiske enn Noreg?	63
5.4.3. Diffusjonsprosessen	65
5.4.4. Økologiske byar og konvensjonelle distrikt	66
5.4.5. Økonomiske makrofaktorar	66
5.4.6. Økologi - bra for kropp, dyr, miljø og kulturarv?	67
5.4.7. Mat og omsorg	68
5.4.8. Oppsummering - den norske forbrukaren	70
5.5. Strategisk vindauge	70
5.5.1. Er det eit strategisk vindauge ope i marknaden for økologisk- og lokalmat?	70
5.5.2. Rett timing?	71
6. SWOT-analyse	73
6.1. Intern analyse	73
6.1.1. Styrkar	73
6.1.2. Svakheiter	74
6.2. Ekstern analyse	76

6.2.1. Moglegheiter	76
6.2.1.1. Auka etterspurnad og reduksjon i produksjon - eit økologisk paradoks	76
6.2.1.2. Direktesal - ei (digital) bakdør til marknaden?	77
6.2.1.3. Andre unytta moglegheiter	79
6.2.1. Truslar	80
6.2.1.1. Truverde - tek år å byggje opp, sekundar å øydeleggje	80
6.2.1.2. Nedgongstider	82
6.2.1.3. Kor farleg er vegetarianarar for eit økologisk slakteri?	83
6.2.1.4. Konkurransen - Nortura og Norges Bondelag i bakevja	85
6.2.1.5. Konkurransen - lokalmatprodusentar	86
7. Endringsforslag	88
7.1. Kva kan betrast i Vikja sin verksemdsmodell?	88
7.2. Element i verksemdsmodellen som presterer godt	90
7.2.1. Verdiforslaget	90
7.2.2. Kundemålgruppa	90
7.2.3. Inntekter	91
7.2.4. Kostnader	91
7.3. Forslag til endringar	91
7.3.1. Nøkkelaktivitetar	91
7.3.2. Kunderelasjonar	94
7.3.3. Nøkkelressursar	96
7.3.4. Kanalar	97
7.3.4.1. Kommunikasjonskanalar	97
7.3.4.2. Salskanalar	100
7.3.4.3. Distribusjonskanalar	102
7.3.5. Nøkkelpartnerar	102
8. Konklusjon	104
8.1. Oppsummering	104
8.2. Avgrensingar og forslag til vidare studiar	106
9. Referanseliste	108
10. Vedlegg	118
10.1. Vedlegg 1: Vikja - kundar med mest omsetning	118
10.2. Vedlegg 2: Vikja - Mest selde varer	118
10.3. Vedlegg 3: Vikja - noverande Business Model Canvas.	119
10.4. Vedlegg 4: Vikja - foreslått framtidig Business Model Canvas.	120

Figurliste

Figur 1: Oversikt over måla for studien.	9
Figur 2: Google Trends - økologi, lokalmat og kortreist.	12
Figur 3: The Business Canvas Model.	14
Figur 4: Løkmodellen.	15
Figur 5: SWOT-modellen.	16
Figur 6: Diffusjonsprosessen.	17
Figur 7: Vikja, drifts-inntekter og -resultat.	34
Figur 8: Vikja - noverande verksemdsmodell.	36
Figur 9: Kommunikasjons-, sal- og distribusjonskanalar.	42
Figur 10: Nøkkelaktivitetar.	46
Figur 11: Inntekter.	47
Figur 12: Kostnader.	48
Figur 13: Matvarekjedene marknadsdelar etter omsetnad i 2015.	49
Figur 14: Omsetnad av økologiske matvarer i daglegvarehandlen 2006-2016.	51
Figur 15: Omsetnad av økologiske varer i daglegvarebutikkar 2014-2016.	52
Figur 16: Omsetnad av økologisk kjøt av storfe, fjørfe, sau/lam og svin, 2008-2016.	53
Figur 17: Daglegvarekjedene sine marknadsdelar per segment i 2014.	56
Figur 18: Vareutval i norske og svenske butikkar.	58
Figur 19: Forbrukaren sitt syn på dyrevelferd.	64
Figur 20: Omsetnaden av økologisk mat gjennom daglegvarehandelen.	65
Figur 21: Forbrukaren sitt syn på økologisk produsert mat.	68
Figur 22: Forbrukarpreferansar i forhold til økologisk mat.	72
Figur 23: Fleire nyprodukt er vegetar og vegan.	83
Figur 24: Vikja - foreslått framtidig verksemdsmodell.	89
Figur 25: Nye nøkkelaktivitetar.	92
Figur 26: Tal på hasjtaggar - kortreist, økologisk og lokalmat.	97
Figur 27: Vikja sine kundar - tal på følgjarar på sosiale media.	98

1. Innleiing

1.1. Problemstilling

Trendane i Noreg viser at etterspurnaden etter økologisk mat og lokalmat har auka dei siste åra.¹ Ord som *bærekraftig* er blitt daglegtale i det norske samfunnet og næringslivet. Det vil seie at i framtida skal næringskjedene produsere mat på ein slik måte, at forbrukarane får behova sine tilfredsstilt, utan at det går på bekostning av framtidige generasjonar.² Regjeringa som mål å nå ein omsetnad på 10 milliardar for lokalmat i 2025³ og sidan 2009 har det statlege målet vore 15 prosent økologisk mat skal omsettast av totalt matvareomsetnad i 2020.⁴

Dei norske forbrukarane har vore “økosinker” i lang tid, men dei siste åra har eit aukande tal forbrukarar vorte meir medvitne konsekvensane av kva mat dei kjøper, og fokuserer mindre på pris og meir kvalitet. Det har vore ei tredobling av omsetnaden av økologiske varer i Noreg frå 2006 til 2014. Salet av økologisk barnemat har tidobla seg sidan 2006, og salet av kjøt, frukt og bær har sjudobla seg i same perioden.⁵

Daglegvarekjedene har observert auken i omsetnaden av økologisk mat og lokalmat, og har innsett at marknaden no har modna og posisjonert seg deretter.⁶ Coop Norge var først ute med økologiske varer og sidan lanseringa i 1993 har dei aldri hatt større omsetnad på denne varekategorien. Samanliknar dei omsetnaden frå 2014 til 2015 hadde dei ein eksplosiv auke på 20,3 prosent på økologiske varer.⁷ I 2013 kjøpte Rema 1000 opp den økologiske kyllingprodusenten *Stange Kylling* og same året gjekk dei inn i eit eksklusivt 5 årig samarbeid med Lofotlam.⁸ I 2016 kjøpte dei seg inn i den økologiske matkasseleverandøren *Kolonialen.no*. Meny, Norgesgruppen sin franchisebutikk, samarbeidar i dag med 450 lokalmatprodusenter, og tilbyr over 2300 lokalmatprodukt. I fjor auka salet av lokalmat med

¹ Sundqvist, “Jippi – lokalmatsalget fosser fram!”

² Sølvberg, “Bærekraftig utvikling.”

³ Landbruks- og matdepartementet, “Markant vekst i markedet for lokalmat.”

⁴ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk*.

⁵ Riksrevisjonen, “Økologisk Landbruk Er Langt Frå Målet Om 15 Prosent I 2020, Og Produksjonen Går Ned.”

⁶ Hoemsnes and Solem, “Rema 1000-Topp: - Butikkene er blitt for like.”

⁷ NTB, “Kraftig vekst i salg av økologiske varer.”

⁸ Langberg, “Rema 1000 kjøper Stange.”

9 prosent, og var ein av dei varekategoriane med sterkast utvikling. Meny-sjef Vegard Kjuus investerar bakover i verdikjedene for lokalmatprodusentar og seier “Forbrukerne gir tydelige signal om hva de vil ha.”⁹

Desse trendane er utelukkande positive for eit økologisk slakteri med lokal identitet knytta til Sognefjorden. Basert på lokale råvarer og tradisjonelle oppskrifter i frå Sogn, har *Vikja* produsert økologiske kjøttprodukt i snart 10 år. Trass i at trendane i større grad har gått i slakteriet sin favør, har ikkje *Vikja* klart å kapitalisere på dei. Omsetnaden har hatt ein svak vekst dei siste åra. Gründerane i *Vikja* hadde eit uttalt mål om å levere eit økologiske kvalitetsprodukt i det øvre prissjiktet, betale gode prisar til bøndene som leverer dyra til slakt og at verksemda skulle gå med overskot. Det sistnemnde målet har dei ikkje klart i tilfredstillande grad. Med dette bakteppet vil eg formulera følgjande problemstilling:

Korleis kan eit økologisk slakteri kapitalisere på økologi- og lokalmat-trendane i norsk matvaremarknad?

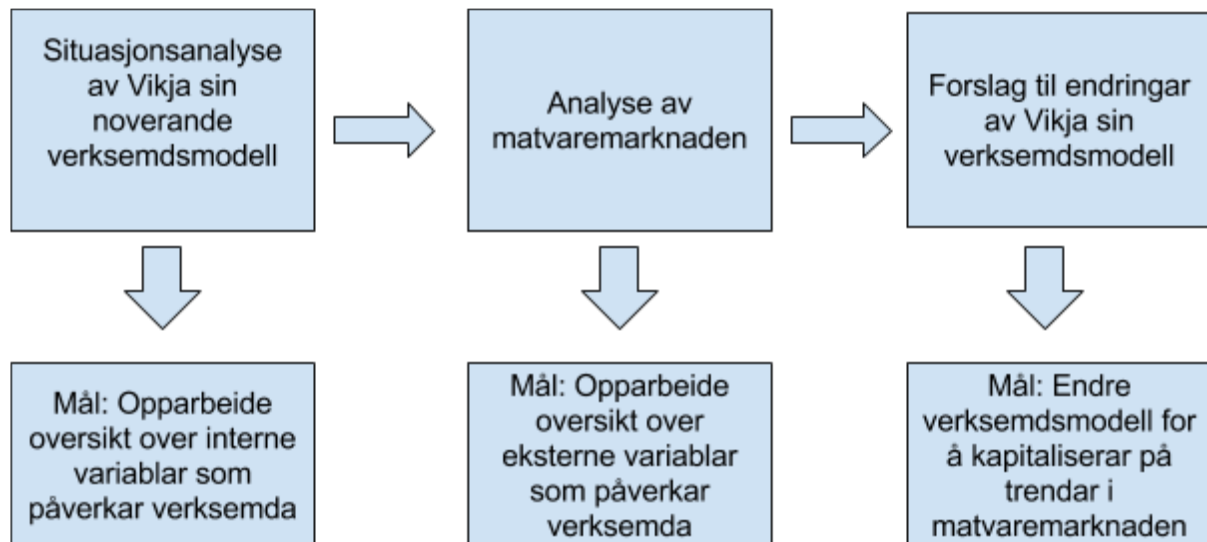
Føremålet med denne studien er å greie ut korleis det økologiske slakteriet *Vikja* kan kapitalisere på trendane i norsk matvaremarknad i større grad. Eg vil bruke ei heilskapleg tilnærming til problemstillinga ved først å analysere verksemdsmodellen til *Vikja*. Til det nyttar eg Osterwalder og Pigneur sin businessmodell canvas.¹⁰ Slik vert det bygt opp kunnskap om verksemda, som vert nytta i når ein skal analysere den norske matvaremarknaden. Det gir eit betre grunnlag til å reflektere over kva endringar *Vikja* kan gjere for å dra nytte av dei dominerande trendane. Basert på dei føregåande analysene, vil avslutninga av studien innehalde forslag til kva delar av *Vikja* sin verksemdsmodell som bør endrast for at *Vikja* skal kapitalisere på trendane. Dette vert og gjort ved å nytte “Business Model Canvas”.

Problemstillinga kunne ha vore meir “spissa” for å spare tid og ressursar, men for å få eit heilskapleg bilete av dei interne og eksterne variablane som påverknar *Vikja* sin prestasjon er

⁹ Solem, “Slik bygger de nye lokalmat-trender.”

¹⁰ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

det føremålsteneleg å analysere breitt for deretter å fokusere på dei interne variablane Vikja bør endre for å auke omsetnaden. Leiinga i verksemda vil truleg dra størst praktisk nytte av at studien brukar denne framgangsmåten. Målet er at studien vil gjere verksemda merksam på kva strategiske grep leiinga bør ta for i større grad å profitere på trendane i matvaremarknaden.



Figur 1. Oversikt over måla for studien.

For å synleggjere elementa i problemstillinga (figur 1) er det skissert ein analysemodell som viser kva forhold som blir studert, målet med kvar analyse og studien steg for steg. Sekvensielt er rekkjefølgja av elementa i modellen nøye valt ut. På den måten oppnår ein oversikt over interne og eksterne variablar og dynamikken dei imellom. Målet er å legge grunnlaget for å kome med forslag til endring av verksemdsmodellen til Vikja.

1.2. Struktur

Studien er delt inn i følgjande kapittel: innleiing, definisjonar og teoretisk rammeverk, metode, verksemdsanalyse, marknadsanalyse, SWOT-analyse, endringsforslag, og konklusjon.

Kapittel 1 - Innleiing: introduksjon av temaet for studien, problemstilling, tilnæringsmåte og studien sin struktur.

Kapittel 2 - Definisjonar og teoretisk rammeverk: oversikt over definisjonar på nøkkelord og ei oversikt over relevant teori som vert nytta i studien.

Kapittel 3 - Metode: skildring av metoden som ligg til grunn for framgangsmåten av studien. Forklaring av dei metodiske val, utfordringar som kan oppstå gjennom studien og korleis ta omsyn til desse.

Kapittel 4 - Verksemdsanalyse: oversikt over Vikja som organisasjon, ein historisk gjennomgang og ei analytisk oversikt over dagens verksemdsmodell.

Kapittel 5 - Marknadsanalyse: presentasjon av ein analyse av marknaden Vikja opererer i der det vil vere fokus på staten, daglegvarehandelen og forbrukarane.

Kapittel 6 - SWOT - analyse: funna i verksemds- og marknadsanalysen vil bli analysert i ei SWOT - analyse, der dei blir kategorisert etter styrkar, svakheter, moglegheiter og trusslar.

Kapittel 7 - Endringsforslag: med utgangspunkt i resultatane frå SWOT - analysen vert kjem eg med forslag til endring av verksemdsmodellen til Vikja. Det vert fokusert på deler av verksemdsmodellen der ein ser betringspotensiale.

Kapittel 8 - Konklusjon: oppsummering av funn og vurderingar gjennom studien, forslag til vidare forskning og klargering av potensielle avgrensingar.

2. Definisjonar og teoretisk rammeverk

For å klargjere kva framandorda som blir brukt gjennom studien betyr, vil eg definere desse i dette avsnittet. Gjennom studien vert det nytta teoretiske modellar for å forklare og skildre Vikja og marknaden verksemda opererer i. For å skape ei tilstrekkeleg forståing vil eg i verksemdsanalysen nytte Osterwalder og Pigneur sin *business canvas model*. Som ein del av denne vert det gjennomført ein produktanalyse der *løkmodellen* til Kotler vil bli nytta. For å skildre kva “strategic fit” Vikja har, vil eg bruke ei *SWOT-analyse* for å skildre styrkar, svakheiter, moglegheiter og truslar som ligg latent i verksemda og marknaden. Dei nemnde teoretiske rammeverka vert definerte i dette avsnittet.

2.1 Definisjonar

2.1.1 Økologi

Debio er den norske interesseorganisasjonen som sertifiserer økologisk mat. Dei legg til grunn den internasjonale paraplyorganisasjonen for økologisk mat International Foundation for Organic Agriculture Movements (IFOAM) sin definisjon på økologi:

"Økologisk landbruk er et produksjonssystem som opprettholder sunne jordsmonn, bærekraftige økosystemer og folks helse. Dette systemet bygger på økologiske prosesser, biologisk mangfold og kretsløp tilpasset lokale forhold, istedenfor å være avhengig av innsatsfaktorer med uheldig effekt. Økologisk landbruk kombinerer tradisjon, innovasjon og vitenskap til gagn for vårt felles miljø og fremmer rettferdighet og god livskvalitet for alle."¹¹

2.1.2 Kortreist mat

Naturvernforbundet definerer kortreist mat som

“lokal mat, mat som er produsert i nærheten av forbruker.”¹²

¹¹ IFOAM, *definition of organic agriculture*.

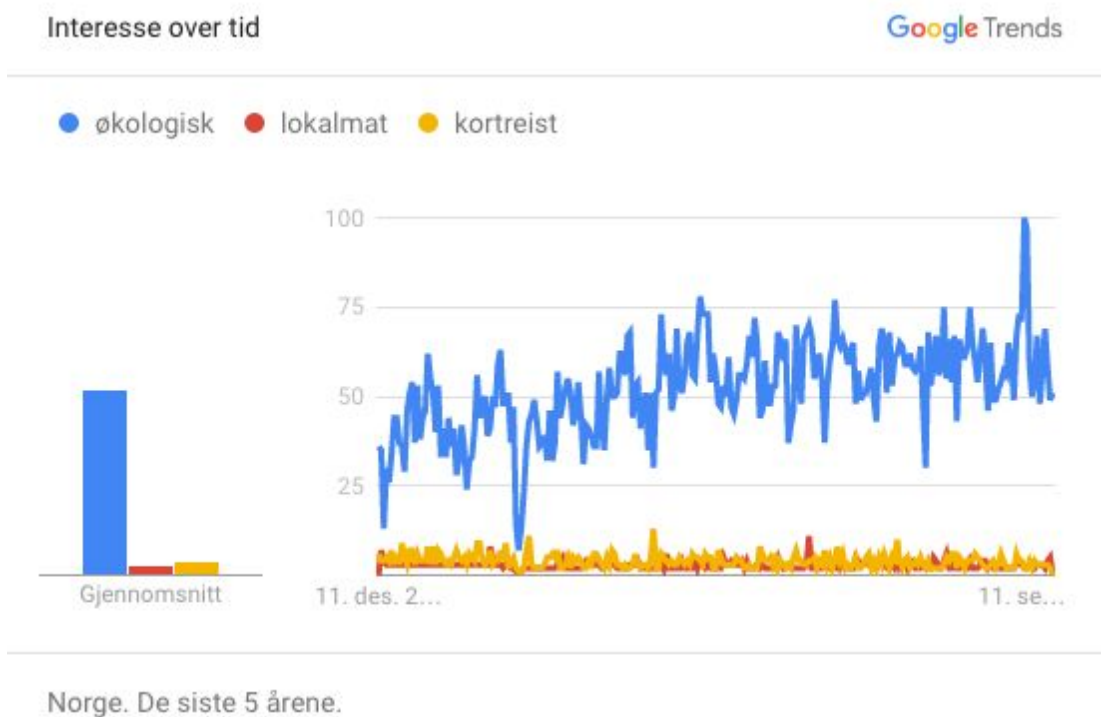
¹² Naturvernforbundet, “Kortreist mat.”

Ord som *kortreist* og *lokalprodusert* er i dag “trendord” forbrukarar oppfatar som eit kvalitetsstempel. Trass i dette har ikkje Landbruks- og matdepartementet eller andre statlege organ definert kortreist mat. Det er truleg den geografiske marknadsavgrensinga som gjer at produktet får stemplet kortreist. Administrerande direktør i Matmerk, Nina Sundqvist, uttalar i eit intervju at før snakka forbrukarane om kortreist og lokal mat i same åndedrag. I dag vil Sundqvist slutte å sei «kortreist» og bruke «lokalmat» istadenfor.¹³ På figur 2. kan ein sjå at nordmenn søkjer meir ordet økologisk, enn lokalmat og kortreist.

2.1.3 Lokalmat

I 2015 endra Landbruks- og matdepartementet definisjonen på lokalmat til

“Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet/særpreget opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie.”¹⁴



Figur 2. Google Trends - økologi, lokalmat og kortreist. Skjermdump frå Google Trends.

¹³ Veløy, “Framtiden i våre hender: – Kortreist mat ikke miljøvennlig.”

¹⁴ Harstad, “Farlig å undergrave lokalmat-begrepet.”

2.1.4 Heil mat

Definisjonen på *heil mat* er uklar, men døme er mat som er lite prosessert. Til dømes heile korn, frukt, grønnsaker, bønnefrukt og animalske produkt. Det er grunn til å tru at folk ser på heil mat på liknande måte som *heil ved*, eit symbol på noko solid, truverdig, og ekte.

“Whole foods are foods that has not had any of its natural features taken away or any artificial substances added.”¹⁵

Oikos definerar heil mat som “Hel mat innebærer ikke bare å ta maten inn i seg, men også å ta maten innover seg. Reflektere over hva den består av, hvordan den er blitt til og hvordan den best kan tilberedes.”¹⁶

2.1.5 Clean Label

“Clean label is in the proper sense of clear, clean and understandable declaration of food. Unintelligible jargon and certain artificial ingredients to be banned from lists of ingredients and every consumer should be able to imagine the specified ingredients in something concrete.”¹⁷

2.1.6 Bærekraft

I 1987 publiserte FN-organet Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (då leia av den tidlegare norske statministeren Gro Harlem Brundtland) Brundtlanrapporten. Der definerte ein berekraftig utvikling som

“en utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov”.¹⁸

2.1.7 Småskala

Mattilsynet skriv at det ikkje er ein eksakt definisjon på ”småskala”, og dette er eit politisk uttrykk som ikkje er definert i regelverket. Tilsynet vel sjølv følgande definisjon på småskala: “Begrepet småskala brukes ut fra at produksjonen skal være nært knyttet til råvareprodusenten på egen gård (utmark-, fiskevann) eller i nærområdet, og

¹⁵ Cambridge Dictionary, “Whole Food Meaning in the Cambridge English Dictionary.”

¹⁶ Oikos - Økologisk Norge, “Hel mat er tingen!”

¹⁷ “Clean Label - That is clean label.”

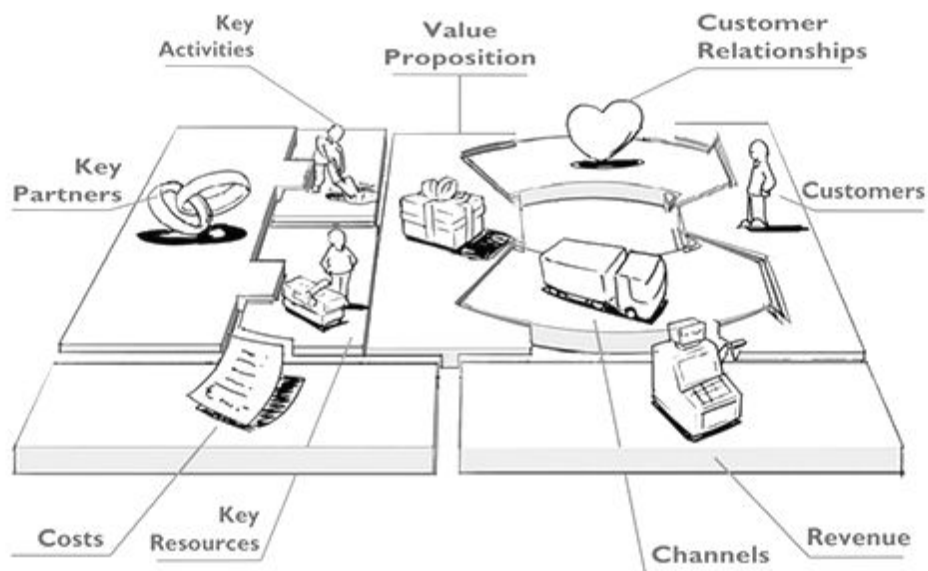
¹⁸ FN-sambandet, “Bærekraftig utviklingshistorie.”

produksjonsformen skal være håndverksmessig og i mindre omfang. Fokus er hele kjeden fra jord/fjord til bord.”¹⁹

2.2 Teoretisk rammeverk

2.2.1. Business Model Canvas

Alexander Osterwalder og Yver Pigneur lanserte Business Model Canvas i boka Business Model Generation i 2010.²⁰ Modellen er ein mal som er mykje brukt i strategisk leining og lean startup, for å utvikle nye og gamle verksemdsmodellar. Ved å bruke Business Model Canvas analyserer ein verksemda steg for steg, ein får eit visuelt inntrykk av samanhengane mellom elementa som utgjer verksemda, og eventuelt kva som manglar. Dette gir ein moglegheit til å samkøyre elementa slik at verksemda potensielt presterer betre.



Figur 3. The Business Canvas Model. Osterwalder og Pigneur.

Som ein ser i figur 3. deler modellen opp verksemda i elementa som utgjer verksemda. Dette er verdiforslag, infrastruktur (nøkkelaktivitetar, nøkkelressursar og nøkkelpartnarskap),

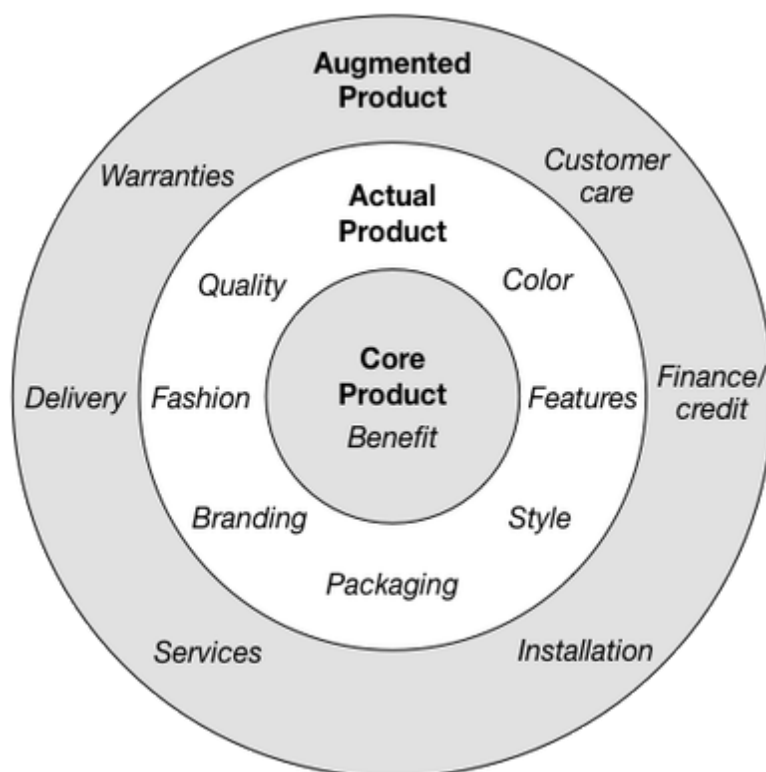
¹⁹ Mattilsynet, *Sluttrapport: Tilsyn med småskala gårdsutsalg og servering 2011*.

²⁰ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

kundar (kommunikasjons-, sals- og distribusjonskanalar og kunderelasjonar) og finansar (inntekter og kostnader).

2.2.2. Løkmodellen

Philip Kotler lanserte *løkmodellen* på 1980-talet og denne vert ofte nytta som djuptgåande analyse av produkt ei verksemd tilbyr.²¹ Modellen seier at produkt kan delast inn i tre lag, der kvart lag aukar verdien for kunden.



Figur 4:
løkmodellen.

Kjerneproduktet - det innerste laget skildrar det grunnleggjande behovet produktet dekkjer; det kunden spør etter. Feilar produktet i å dekkje det grunnleggjande behovet, vil forbrukaren la vere å kjøpe produktet uavhengig av kvalitet på dei to ytterste laga.

Konkrete produktet - det mellomste laget skildrar dei fysiske fasilitetane som inkluderer aspekta kvalitet, merkenavn, eigenskaper, design og emballasje.

²¹ Armstrong and Kotler, *Marketing: An Introduction, Global Edition*.

Utvida produkt - det ytterste laget skildrar den ekstra hjelpa kunden får utover den han eller ho forventar. Dette kan t.d. vere kundestøtte, installasjon, leverings- og kredittvilkår, garantiar og ettersalstjenester.²²

2.2.3. SWOT-analysen

Det er uklart kven som først lanserte SWOT-analysen, men den har vorte brukt i ei rekkje marknadsførings- og strategibøker.²³ Ved å nytte denne analysen kan ein måle verksemda sitt “strategic fit”; i kva grad organisasjonen passar inn i det eksterne miljøet ein opererer i, tatt omsyn til ressursane og evnene organisasjonen har. Dette er ei analyse som kan kategoriserast innanfor det ressursbaserte perspektivet i strategifaget, ilag med SVIMA-analysen.



Figur 5: SWOT-modellen.

SWOT er eit akronym for strenghts (styrkar), weaknesses (svakheiter), opportunities (moglegheiter) og threats (trusslar). Føremålet med analysen er å identifisere strategiar for korleis ein skal utnytte eksterne moglegheiter, stå i mot trusslar, bygge opp og skydda verksemda sine styrkar og fjerne svakheiter.

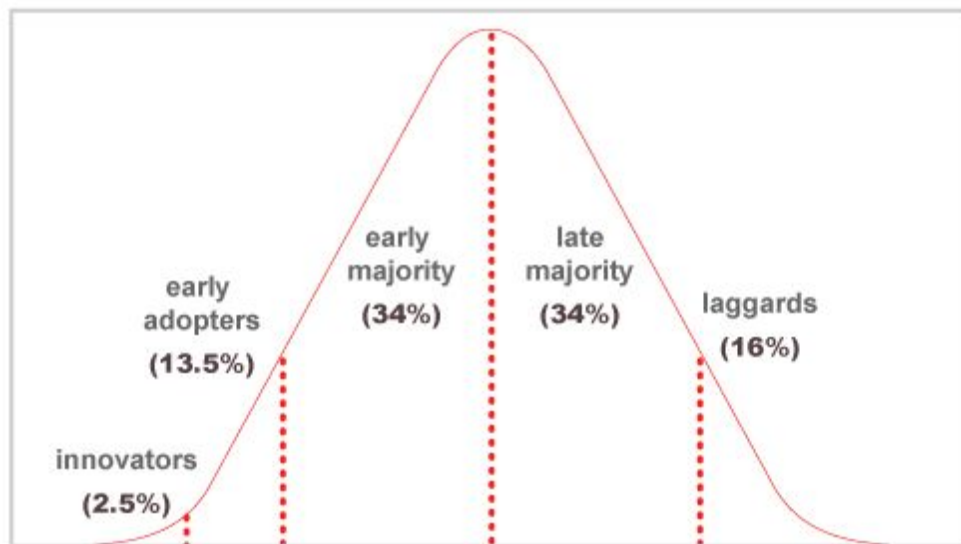
²²Armstrong and Kotler, *Marketing: An Introduction, Global Edition*, 2013; Kotler and Keller, *Marketing Management - 14th Edition*.

²³ Hill and Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*.

Styrkar blir definert som karakterstikkar ved verksemda som gir den eit overtak på andre. Svakheiter blir definert som karakterstikkar ved verksemda som gir andre eit overtak på den. Moglegheiter blir definert som element i miljøet ein opererer i som kan nyttast til eigen fordel. Truslar blir definert som element i miljøet ein opererer i som kan skade verksemda.²⁴

2.2.4. Diffusjonsprosessen

Everett Rodgers lanserte diffisjonsteorien for idear og teknologiske nyvinningar i 1962. Diffusjonsprosessen blir definert som prosessen ein ny ide eller produkt blir akseptert i marknaden, medan hurtigheiten av diffusjon blir definert som farten den nye ideen spreier seg frå ein konsument til neste.²⁵ Diffusjonsprosessen i eit sosialt system følgjer ei s-kurve, der adopsjonen av ny teknologi byrjar med trengt, for så gå veldig raskt, for den til slutt går tregt att når marknaden er metta eller ny teknologi entrar marknaden.



Figur 6: Diffusjonsprosessen.

Rodgers målte hurtigheiten av adopsjon for å avgjere dei ulike fasane i diffusjonsprosessen. På denne måten kan ein blant anna vurdere produkt- eller tjeneste-levetid, og slik avgjere kva markedsføringsstrategi som er rett å bruke, basert på kor langt diffusjonsprosessen er

²⁴ Hill and Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*.

²⁵ Rogers, *Diffusion of Innovations: 5. utg.*

kommen. Kategoriserar ein forbrukarar frå dei som adopterar ideen/produktet først til sist, har ein innovatører, tidlege brukarar, tidleg majoritet, sein majoritet og etternølarar.

Modellen viser nødvendigheita av å overbevise innovatører og tidleg brukar, for å starte diffusjonsprosessen og slik gjere ein ide eller eit produkt suksessfull i marknaden. Dei ulike kategoriseringane av forbrukarane kan vere til hjelp for å estimere målgruppe for ulike typar marknadskommunikasjon. Eit problem kan vere at diffusjonsprosessen går for langt for å forenkle ein kompleks verklegheit. Forbrukarar kan til dømes falle innanfor ulike kategoriar for ulike innovasjonar. Ein etternølar for ein innovasjon, kan vere ein tidleg brukar for ein annan innovasjon.

3. Metode

3.1. Val av forskingsdesign

Ulike forskingsdesign vart vurdert før konkretisering av problemstillinga for oppgåva. Forskingsdesign er ein generell plan for korleis problemstillinga skal svarast på. Det er viktig å velge det designalternativet som gir best oversikt over relevante empiriske data. Slik skapar ein best mogeleg grunnlag for å analysere og svare på problemstillinga. I utgreiinga vil eg granske eit ustrukturert og komplekst problem for å tilegne ny kunnskap og i lys av denne vurdere eit eksisterande fenomen. Det gjer at forskningsdesignet er eksplorerande. Styrken til eksplorerande design er at det er fleksibelt og tilpassingsdyktig når endringar oppstår.²⁶

Til oppgåva er det valt *case-studie* som forskingsstrategi. Valet fall på case-studie for å kunne undersøke ein type organisasjon som er lite studert og unik i sin natur. Målsetjinga er å lære noko nytt og viktig.²⁷ Ein grunn til å velje denne forskingsstrategien er å leggje til rette for å gåi djupna ved analyse av svar på spørsmåla kva, kvifor og korleis. Case-studie er ein strategi for forskning som involverer empirisk undersøking av eit spesifikt fenomen i samtida, der undersøkinga foregår i konteksten av fenomenet og ein nyttar fleire kjelder som bevis. Utfordringar ved å bruke case-studie er til dømes opplevd mangel på kontroll.

Val av design og strategi påverkar tidshorisonten i studien. Ein skal undersøke marknaden for økologisk mat og lokalmat. Derette kome med forslag til justering av Vikja sin verksemdsmodell på eit bestemd tidspunkt, noko som betyr at tidshorisonten vil bli avgrensa. Studien vert då rekna som ein *tverrsnittstudie*.²⁸

²⁶ Ghauri and Grønhaug, *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*; Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Saunders et al., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

²⁷ Ghauri and Grønhaug, *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*; Saunders et al., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*; Yin, *Case Study Research: Design and Methods (applied Social Research Methods)*.

²⁸ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Saunders et al., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

3.2. Val av forskingstilnærming

Ein har valet mellom ei kvantitativ eller kvalitativ forskingstilnærming av datainnsamlinga. Det må avklarast om ein skal samle inn data som i hovudsak inneheld tal eller ord. Det kan sjå ut som om ein ikkje har analysert Vikja gjennom ei akademisk tilnærming tidlegare. I denne studien skal ein gjere tydelegare kva trendar som er i marknaden for økologisk matproduksjon og lokalmat. Vidare prøve å oppnå ei forståing for korleis og kvifor dei tolkar aspekt av marknaden som er relevante for studien. Sidan min forkunnskap om Vikja og økomat- og lokalmat-marknaden er avgrensa, ligg det til rette for å ikkje vere forutinntatt og vere open for nye impulsar og uventa hendingar. Ein *kvalitativ metode* er derfor truleg best egna som forskingstilnærming.²⁹

Den kvalitative metoden har både fordelar og ulemper. Ein fordel er at ein kan oppnå ei heilskapsforståing av fenomenet ein studerer. Vidare kan ein og gå i djupna for å få ei betre detaljforståing. Den kvalitative prosessen er fleksibel og interaktiv, noko som er til fordel når ein veit lite på førehand. Dette medfører at problemstillinga, datainnsamlinga og analysen av data kan endrast undervegs i studien. Ulempar ved den kvalitative metoden er at dataene ein samlar inn kan verte uoversiktlege og i overkant detaljerte. Metoden er tids- og ressurskrevande. Evna til analytisk avstand kan og bli forstyrra av at ein kan kome for nært inn på kjeldene ved bruk av kvalitativ metode.³⁰

3.2.1. Datainnsamling

I studien vil ein samle både sekundær- og primærdata. Først sekundærdata, så primærdata.³¹ Då vert intvjuaren betre betre førebudd når ein intervjuar kjelder. Det vil og vere aktuelt å gå tilbake til sekundærdata, ettersom det kan hende at visse kjelder med god kompetanse og innsikt i økomat- og lokalmat-marknaden har tips til gode sekundærkjelder som kan peike på aktuelle tema i studien.

Ved å nytte fleire datainnsamlingsteknikkar blir dette skildra som triangulering, der ein kan sikre seg at datamaterialet fortel det ein trur dei fortel.³² Ved å intervju respondentar som har

²⁹ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

³⁰ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

³¹ Churchill, *Marketing Research: Methodological Foundations: Methodical Foundations*.

³² Saunders mfl., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

god kjennskap til og forståing for økologisk mat- og lokalmat-marknaden, vil det vere mogleg å kryss-sjekke innhenta informasjon, og bekrefte eller avkrefte om den er forstått rett. Ved ei slik tilnærming oppnår ein truleg betre forståing av den aktuelle informasjonen, kva konsekvensar den har for studien som heilskap og gir ein peikepinn på kvar vegen går vidare.

Innsamling av sekundærdata

Sekundærdata er samla inn av andre og er derfor eksisterande informasjon. Som oftast er dette informasjon som er samla inn med eit anna føremål, og ikkje alt av denne informasjonen er relevant for denne studien. Definisjonar og akkumulering av data kan vere upassande, og føremålet med innsamlinga kan påverkar studien. Ein må derfor gå kritisk gjennom sekundærdata og undersøke grad av relevans og kor mykje ein kan stole på kjeldene.³³ Likevel er fordelene som oftast store ved bruk av sekundærdata, då dei krever mindre tid og mindre økonomiske ressursar. Likevel er kvaliteten som oftast høg.

I denne studien vert det samla inn data som har vore nyttige i analysen av marknaden for økologisk mat og lokalmat. Dette er kvantitative sekundærdata som forbrukarpreferanserapportar, offentlege omsetnads, rekneskap og budsjett. Kvalitative sekundærdata frå bøker, forbrukarrapportar, Vikja si nettside og andre nettsider vert og nytta.

Innsamling av primærdata

Ein tileignar seg primærdata ved å få informasjon gjennom interkasjon med primærkjelder. Det er data som samlast inn for første gong og der opplysingane er skreddarsydde for forskaren si problemstilling.³⁴ Det gjer at at forskaren har god kontroll på datainnsamlingsprosessen og informasjonen er meir relevant i høve til den aktuelle studien. I nokre tilfeller hadde det vore umogleg å tileigne seg informasjonen på andre måtar. Utfordringa ved å samle primærdata er at det er kostnads- og tidskrevande.³⁵ Det kan vere vanskeleg å få tilgong til primære kjelder og det kan skje at kjeldene ikkje ynskjer å dele all informasjon.

³³ Ghauri and Grønhaug, *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*; Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Saunders et al., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

³⁴ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

³⁵ Ghauri and Grønhaug, *Research Methods in Business Studies*.

Få primærkjelder vert nytta i denne studien. Dette er respondentar med høg kompetanse på det aktuelle temaet og som kan skildre nyansar og gå djupna i økologisk mat- og lokalmat-marknaden, såvel som organisasjonen Vikja. Erfaringar ein sit på og refleksjonar kvart intervjuobjekt gjer seg er av interesse for studien. Både genereltog særleg vedkomande Vikja er det viktig å få fram subjektive tankar og meiningar. På denne måten kan ein betre forstå korleis aktørane tenkjer og sette det i kontekst med korleis organisasjonen presterer økonomisk og strategisk. Den best eigna datasamlingsmetoden er derfor *individuell intervju*. Det er eit møte der forskaren stiller respondenten spørsmål og følgjer opp svaret.³⁶ Vidare vil ramma rundt intevjua verte forklart.

Kontekst

Intervjua vert gjennomførte i *naturlege omgjevnader* for respondenten, noko som betyr at staden for intervjuet skal skje på ein for respondenten kjend plass. Det er gjort med bakgrunn i at respondentar opptreer ulikt i ulike kontekstar og at dette kan påverke innhaldet i intervjuet. Intervjua blir derfor gjort på eit eige kontor, i ei så avslappa atmosfære som mogleg. På denne måten kan ein hindre at intervjuobjektet føler seg underlegen og potensielt oppgir kunstige svar. Intervjuet vil vere på tomannshand, slik at intervjuet ikkje blir overhøyrte av andre. Slik vil ein i størst mogeleg grad unngå problem med at intervjuobjektet ikkje føler seg tilpass i situasjonen, men tvert imot at ein får ein open og tillitsfull dialog.³⁷

Intervjuform

Det sentrale intervjuobjektet i denne studien bur og jobbar i Vik i Sogn. Intervjuet vert gjennomført på eit kontor i Vik der ein sit *ansikt-til-ansikt*. Dei andre intervjua skjer *via telefon*. Intervjuet i Vik vert tids- og kostnadskrevande, då ein må reise til og frå intervjustaden. Men sidan intervjuobjektet er dagleg leiar i verksemda denne studien er basert på, er intervjuet det viktigaste i studien, så den kostnaden må ein ta. Det er fordi fysisk nærleik til personen ein intervjuar er viktig for å få betre forståing av heilskapen verksemda opererer i og organisasjonen internt. Fordelen med å intervju eit objekt ansikt-til-ansikt er at ein kan observere reaksjonar og oppfatte signal. Slik kan ein minske risikoen for at upassande

³⁶ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

³⁷ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

spørsmål vert stilte, noko som kan resultere i at respondenten lukkar seg. Resultatet kan då verte ei dårlegare kjelde til informasjon. Ein negativ effekt kan vere at intervjuobjektet oppfører seg forskjellig som følge av at han eller ho observerer spørsmålsstillaren som forskar.³⁸ Dette er nemnt som intervju-effekten. Bruk av telefonintervju i kvalitativ forskning har fordeler som auka moglegheit til å snakke med menneske har stor geografisk avstand til forskaren, men er og avgrensa av at ein ikkje kan tolke kropp- og talespråk. Noko som kan gjere det vanskelegare å generere meir omfattande skildringar.³⁹

Struktureringsgrad

Graden av tilrettelegging i forkant definerer graden av strukturering av intervjuet.⁴⁰ I intervjuet vil ei *semistrukturert tilnærming* verte nytta, der intervjuforma er samtale mellom forskar og intervjuobjekt. Det heile vert styrt av forskaren og spørsmålsrekkefølgja avheng av flyten i samtalen. Det skal samlast informasjon om ei rekkje tema i løpet av intervjuet og det vert utforma underliggende spørsmål for kvart tema. I intervjuet får intervjuobjektet snakke åpe innanfor kvart tema, og dersom han eller ho ikkje kjem inn på aspekt som er relevant for studien, stiller eg spørsmåla for å guide intervjuobjektet inn på desse. Dette er fordelar med den semistrukturerte formen for intervju, då ein kan balansere mellom standardisering og fleksibilitet.

Sidan ein skal intervju ulike respondentar om ulike tema treng ein fleksibilitet, og det må derfor utarbeidast to typar intervjuguidar. Ved å ta utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur sin modell *Business Model Canvas*, vil ein skreddarsy ein intervjuguide for dagleg leiar av Vikja.⁴¹ Kvant element i denne modellen vil då utgjere eit tema ein vil snakke med respondenten om. Det vert laga tilhøyrande spørsmål for kvart tema. Vidare skal det utformast ein generell intervjuguide basert på tema som norske matvaretrendar, forbrukarpreferansar, økologisk mat, lokalmat, tradisjonell mat, vareutval, o.s.v. som vert nytta i telefonintervju med analysebyrå og aktørar i daglegvarebransjen.

³⁸ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*

³⁹ Kvale and Brinkmann, *Det kvalitative forskningsintervju.*

⁴⁰ Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.*

⁴¹ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.*

Tidsramme

Intervjuet med dagleg leiar i Vikja er sett opp med ei tidsramme på 3 timar. Slik blir ikkje tidspress eit uromoment som kan påverke respondenten og ein har tid til å få fram all relevant informasjon. Den romslege tidsramma gir høve til å oppsummere fortløpande gjennom intervjuet det respondenten har forklart, noko som aukar sjansen for at svara er rett oppfatta. Langtekkelege intervju kan medføre at respondenten misser fokus mot slutten av intervjuet.⁴² Truleg vert ikkje dette noko problem, då dagleg leiar virkar svært motivert til å snakke om verksemda han jobbar i. Dei resterande intervju vert gjennomført ved telefonintervju med ein maksimal tidsbruk på 0,5 time.

Dokumentering

Det vil bli brukt *bandopptakar* for å dokumentere intervju, i tillegg til *skriftlege notatar* undervegs. Det opnar for å skrive ned eigne refleksjonar i høve til utsagn i intervjuet og ein er sikra om opptaket blir øydelagt (“back-up”). Intervju som opptak sikrar at informasjonen frå respondenten er heilt ordrett og variasjonen i bruk av notat gjennom intervjuet kan vere med og sikre flyten i samtalen. Det er og ulemper ved å bruke bandopptakar; då opptak av samtalen kan potensielt skremme respondenten. Følelsen av “overvaking” kan gjere at respondenten vert meir utilpass og mindre pratsom. Ein kan og oppleve at atmosfæra i intervjuet blir øydelagt fordi tekniske feil oppstår.⁴³ Bandopptakaren vert sjekka for funksjonsfeil i forkant av intervjuet. Ladeledning og stikkontakt for straum vert kontrollert. Ein testar og at lyd kvalitet på både spørsmål og svar er tilfredsstillande. Lydopptaket blir trygt lagra til studien er avslutta.⁴⁴

3.2.2. Utval av einingar

Respondentane

For å samle så mykje kunnskap om Vikja som organisasjon på eit tidleg stadium i studien, vert intervju med dagleg leiar *Olav Arnar Bø* gjennomført først. Slik samlar ein informasjon om verksemda sine utfordringar, grunnleggjande filosofi og verdiar, kva produkt verksemda

⁴² Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

⁴³ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

⁴⁴ Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*; Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*.

tilbyr og korleis dei ser på konkurransen i marknaden. Det gir eit godt utgangspunkt når ein skal snakke med dei andre intervjuobjekta, fordi deira svar kan settast i kontekst og ein kan raskt avgjere om innhaldet i samtalen/intervjuet har relevans for Vikja. Det gir truleg og tilgang til dagleg leiar sitt nettverk, noko som kan gi fleire relevante kjelder for studien. Eit utgangspunkt med uavgrensa tid, pengar og analysemoglegheiter hadde resultert i ansikt-til-ansikt intervju med alle relevante kjelder. Det hadde gitt meir kunnskap om norsk daglegvarehandel og på same tid hadde ein i endå større grad fått studert og fokusert på moglegheitene som ligg i marknaden for sal av mat. Då kunne ein og fått intervju (ikkje berre lese om) andre *gründerverksemder* som har klart å penetrere marknaden for økologisk mat og lokalmat, noko som hadde vore ekstra interessant.

Utvalsstørrelse

Det er tidkrevjande å samle inn data når ein legg den kvalitative metoden til grunn og store mengder data vanskeleggjere ein god dataanalyse.⁴⁵ Alle potensielt relevante datakjelder vert derfor ikkje intervju, fokuset vert på eit gitt tal sentrale kjelder som har god kunnskap om marknaden for økologisk mat og lokalmat. Vidare ekspertar innan trendforskning i daglegvarehandelen. Det er ikkje noko mål å finne eit representativt utval, då det generelle ikkje står sentralt i studien. Målsetjinga er å kunne gi råd om det unike og spesielle ved å samle inn data frå eit utval som skildrar og forklarar relevante aspekt ved Vikja som organisasjon og marknaden denne organisasjonen opererer i.

Utvalskriteriar

Av dei ulike utvalskriteriane som finst i den kvalitative metoden har eg valt *snøballmetoden*. *Snøball* krev stor fleksibilitet og er ressurskrevjande, men ein bransje ein har lite kunnskap om og samtidig har tilgang til kunnskapsrike kjelder er metoden eit naturleg val. Til dømes ved å intervju dagleg leiar Bø først, vil han truleg gi råd om andre relevante intervjuobjekt, og slik er intensjonen at snøballen skal starte å rulle. Snøballen potensielt kan slutte å rulle og det er ingen garanti for at innsatsen gir resultat. Men *snøballmetoden* kan vere svært fruktbar.

46

⁴⁵ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

⁴⁶ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

Ein ynskjer eit breitt utval som kan gi skildre marknaden for økologisk mat og lokalmat, vidare daglegvarehandelen generelt. Mål er å intervju 5 respondentar som har kunnskap og erfaring i denne bransjen. Då potensielle respondentar kan la vere å svare eller takkar nei til å bli intervju, må ein truleg kontakte eit to-sifra antal personar før ein oppnår eit tilstrekkeleg tal intervjuobjekt.⁴⁷ Det vert søkt etablert kontakt og utført antal intervju med aktuelle respondentar til det ligg føre nok informasjon til å danne eit heilskapleg bilete av bransjen. Prosessen vil hovudsak verte gjennomført etter *snøballmetoden*, men gitt interessant informasjon på t.d. websider vert desse kjeldene også oppsøkte.

3.2.2. Dataanalyse

Etter gjennomført datainnsamling ligg det føre fleire timar bandopptak, intervjunotat og mengder sekundærdata. Utfordringa vidare blir å redusere, forenkla og strukturere datamengda med formål å identifisere mønster og trekke konklusjonar. Så skal innhaldet formidlast på ein interessant måte. Til å gjennomføre den kvalitative analysen vert det nytta *innhaldsanalyse*. Det er ein metode som inneheld 3 fasar: *reinskriving av bandopptak*, *kategorisering* og *samanbinding*. Dei 3 fasane treng ikkje følgjast slavisk i rekkjefølgje, ein kan veksle mellom fasane.⁴⁸

Reinskriving av bandopptak

Gjennom transkribering av opptak overfører ein informasjonen frå tale til skrift. Det er valt å vere svært selektiv med kva spørsmål og svar som vert notert ned. Fokus vil vere på grundige og detljerte skildringar som er relevante for studien. Dette sparar og tid, då semistrukturerte intervju kan ha ein tendens til å “vandre utanfor tema”. Eit problem ved å vere selektiv, er at det kan gjere det vanskeleg å kontrollere analysearbeidet. Etter å ha notert alle relevante deler av intervjuet, vert det gjennomgått pånytt og ein noterer viktige kommentarar i margin og supplerer med notatane gjort under sjølve intervjuet. Dette er tidkrevjande arbeid og kan til tider opplevast som ei uoverkommeleg oppgåve.⁴⁹

⁴⁷ Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

⁴⁸ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*; Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

⁴⁹ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

Kategorisering

Kategorisering av data skjer ved at ein går gjennom innsamla informasjon og grupperer lik informasjon i same kategori. Dette forenkler datamaterialet slik at ein kan fokusere på dei relevante kategoriane i analysen. Ved å kategorisere dataene gjer ein det og enklare å samanlikne datamaterialet, då kvar kategori har data frå ulike primær- og sekundærkjelder. Dei relevante kategoriane må baserast på tilgjengeleg data. Informasjonen som ligg i kategoriane blir samanlikna med oppfatningen til aktuelle aktørar, eksisterande teori og empiri.

Kategoriane må vere relevante for minst 2 kjelder, men ikkje så generelle at alle kjelder passar inn.⁵⁰ For å gjere det meir oversiktleg vil alle innsamla data om Vikja sin organisasjon bli kategorisert i form av “byggjesteinane” som utgjer Osterwalder og Pigneur sin model; “Business Model Canvas”.⁵¹ Det gir kategoriar som til dømes *verdiforslag*, *distribusjonskanalar* og *nøkkelaktivitetar*. Informasjon om marknaden til Vikja bli lagt i kategoriar som *forbrukarpreferansar*, *daglegvarehandelen*, *konkurranse* og *truslar* og *alternative salskanalar*. Kvar kategori vert analysert for å finne ut kva kvar enkelt kjelde har sagt om det aktuelle temaet i kategorien. På den måten kan ein samanlikne utsegn frå ulike kjelder om same tema og ein kan analysere på tvers av kjelder.

Samanbinding

I denne fasen vert substansielle samanhengar mellom ulike fenomen, individuelle forhold og trekk ved konteksten undersøkt. Ein substansiell samanheng kan vere eit forhold som forklarar eller påverkar eit anna, eller er årsaka til at eit anna forhold oppstår. Her er intensjonen å oppnå forståing for samhengane samt illustrere desse. For å skape ei breiare skildring av samhengane vil bruken *direkte sitat* vere sentralt i analysen. Sitat er sentralt i den kvalitative tilnærminga og sitat vert nytta for å understreke generelle funn.

⁵⁰ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

⁵¹ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

3.2. Metodiske utfordringar

3.2.1. Reliabilitet

I kvalitativ forskning er reliabilitet knytt til viktighet av konsistens i målingane og omhandlar i kva grad resultata i studien er til å stole på.⁵² For å oppnå høg reliabilitet må forskarane vere samstemde om at resultata i studien gir mening utifrå datamaterialet som er innsamla. Det er vanskeleg å kontrollere korleis intervju- og konteksteffekten kan påverke datamaterialet som er samla inn.⁵³ For å styrke reliabiliteten i denne studien vil ein skildre korleis desse effektane kan ha påverka resultatet. Ein vil vere svært nøyen ved innsamling og handsaming av data.⁵⁴

3.2.2. Validitet

Validitet skildrar kor godt ein måler det ein ynskjer å måle og avgjer studien sin gyldigheit og relevans i forhold til problemstillingen. Reliabiliteten til studien avheng av nøyaktigheiten av resultatanalysen, om funna er overførbare og om måla virkar etter sin hensikt.⁵⁵

Begrepsvaliditet omhandlar samsvaret mellom dei teoretiske, konkrete dataene og det operasjonelle fenomenet som skal studerast. Ved manglande begrepsvaliditet kan ein ende opp med å studere noko anna enn det som er den opprinnelige hensikten med studien, noko som gir meningslause resultat. Den interne og eksterne validiteten blir dermed og nyttelaus.⁵⁶ For å styrke begrepsvaliditeten og dermed studien sitt truverde vil ein legge til grunn fleire datakjelder. Det kan og gjerast oppfølgjingsamtalar med kjeldene. Det gir moglegheit til å rette opp missforståelsar, noko som kan redusere sjansen for feiltolkingar.

Intern validitet avgjer i kva grad forskaren har fått tilgang til repondenten sin kunnskap og erfaringar. Vidare om konklusjonen til forskaren samsvarar med budskapen til respondenten.

⁵⁷ For å teste den interne validiteten kan ein kontrollere konklusjonar ved å samanlikne dei med respondentane sine utsagn. Slik kan ein sjå om dei kjenner seg att i konklusjonane. Som

⁵² Saunders mfl., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

⁵³ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

⁵⁴ Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

⁵⁵ Saunders mfl., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

⁵⁶ Ghauri and Grønhaug, *Research Methods in Business Studies*; Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

⁵⁷ Saunders mfl., *Research Methods for Business Students (5th Edition)*.

forskar kan ein også gå gjennom alle fasar av datainnsamlinga og analysen med eit kritisk blikk.⁵⁸ Ved til dømes å stille spørsmål ved informasjonen frå primær- og sekundærkjelder, kategoriseringen av data og samanhengar observert i datamaterialet.

Ekstern validitet omhandlar i kva grad resultata frå studien kan overførast til liknande fenomen.⁵⁹ Det kan vere enklare å oppnå høg grad av ekstern validitet ved bruk av kvantitativ metode, då denne metoden har fleire datakjelder enn det som er vanleg i kvalitativ metode.⁶⁰

3.2.3. Ethiske vurderingar

Forskingsetiske vurderingar blir gjort i forhold til om forskaren sine val og framferd er høveleg, særskilt med tanke på objekta som blir studert og truleg påverka av studien. Etikken kan dermed relaterast til alle aspekt ved forskningsprosessen.⁶¹ I arbeidet vil studieresultata bli presenterte på ein nøyaktig og ærleg måte der ein viser til svakheiter og avgrensingar. Teori og eksisterande forskning vert nytta i samsvar med forkingsetiske normer. Referansar oppførte systematisk i tilstrekkeleg grad. Som forskar ynskjer ein å vere mest mogeleg nøytral og ein vil ta ansvar for lagring av datamaterialet på ein sikker måte.

Det kan oppstå etiske utfordringar mellom forskar og studieobjekt, og mellom forskar og oppdragsgivar.⁶² Det er viktig å ta etiske utfordringar på alvor og vere merksam på dei. Følgjande forutsetningar må leggjast til grunn for å unngå denne type utfordringar: Det må bli gitt eit informert samtykke frå intervjuobjekt til forskar. Dette inneber at respondenten deltek frivillig og at det blir informert om eventuelle farar og vinstar ved å delta i studien. Vidare er kravet til privatliv viktig. Intervjuobjektet har rett til ei frisone som ikkje vert undersøkt. Forskaren skal eg opptre med respekt ovanfor intervjuobjektet. Ein skal ikkje verte støtt av spørsmål eller ved offentleggjering av resultat frå studien.

⁵⁸ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

⁵⁹ Johannesen, Tufte, and Kristoffersen, *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.

⁶⁰ Merriam, *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*.

⁶¹ Kvale and Brinkmann, *Det Kvalitative Forskningsintervju*.

⁶² Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.

Når studien blir gjennomført i samarbeid med oppdragsgivar, er det essensielt at forskaren ikkje fabrikkjer resultat som er i favør av oppdragsgivaren. Sjølv om oppdragsgivar ynskjer at eit særskilt område skal studerast, er det grunleggjande at deira interesser ikkje påverkar resultatata frå studien. Eller veg tyngre enn sanninga.⁶³

⁶³ Jacobsen, *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*

4. Verksemdsanalyse

4.1. Føremål

I verksemdsanalysen studerer ein historien bak etableringa av det økologiske slakteriet Vikja. Kva var grunnen til at fem bønder i Vik i Sogn gjekk saman og skipa eit økologisk slakteri med lokal identitet? Korleis gjekk bøndene fram for å få dette til? Korleis har det gått sidan oppstarten i 2007 og fram til i dag?

Verksemdsanalysen blir prioritert før marknadsanalysen fordi at lesaren skal kunne lese sistnemnde med ei viss innsikt i kva Vikja som verksemd tilbyr forbrukarane. På den måten har ein høve til å gjere seg opp egne meiningar om t.d. trendane i marknaden er sammanfallande med verdiforslaget til Vikja. Lesaren vert og truleg betre rusta til å lese endringsanalysen med eit kritisk blikk. Basert på m.a. trendane i marknaden inneheld endringsanalysen framlegg til endringar av Vikja sin verksemdsmodell.

Vidare blir det gjennomført ein analyse av Vikja ved å bruke Business Model Canvas, ein modell som vart lansert av Alexander Osterwalder og Yves Pigneur i boka *Business Model Generation*.⁶⁴ Modellen er nytta av gründerverksemdar og etablerte verksemdar som vil utvikle ein ny versjon av eksisterande verksemdsmodell. Business Model Canvas gir eit oversiktleg og intuitivt bilete av verksemdsmodellen til verksemdar. Ved å analysere verksemda gjennom denne modellen får ein oversikt kva ulike element som til saman utgjer Vikja og korleis dynamikken er mellom dei ulike elementa i verksemda. Målet er å få eit heilheitleg bilete av verksemda som kan settast inn i konteksten av marknadsanalysen.

4.2. Vikja - ei typisk gründerhistorie

Vikja er det første moderne økologiske slakteriet langs Sognefjorden og er historia bak etableringa av verksemda er original i gründarsamanheng. Etter å ha drive dei økologiske gardane sine med ein viss frustrasjon i lengre tid, bestemte 5 bønder i Vik i Sogn for å samarbeide om å etablere eit lokalt slakteri og slakte egne dyr. Bøndene hadde levert

⁶⁴ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

økologiske sau og storfe til dyretransport som 3 timar seinare leverte dyra til Nortura sitt slakteanlegg i Førde. Betaling for dyra fekk bøndene frå Nortura, noko høgare enn bønder med konvensjonell produksjon får. Dei økologiske kjøtprodukta kom aldri i butikken med det økologiske godkjenningsmerket Debio på. Økologiske sauer og storfe frå Vik vart slakta saman med dyr frå gardar med konvensjonell produksjon og ferdigvarene vart ikkje selde som økologiske, men som konvensjonelt kjøt.

Frustrasjon førte til diskusjon mellom økologiske bønder. Etterkvart byrja dei å rekne på lønsemda ved å slakte og foredle det økologiske kjøtet sjølv samanlikna med å sende kjøtet til Nortura sitt anlegg i Førde. Marginane var så gode at sjølv relativt risikoaverse bønder vart med på eit forprosjekt og ein byrja planlegginga for å få ut denne fortienesta. I 2007 vart aksjeselskapet (AS) skipa. Med eigenkapitalen og lån i botnen tok ein første steget som var å kjøpe dei ein nedlagt trafostasjon som høvde til slaktelokale. Dette vart innreidd til å eit moderne økologisk slakteri. Ein tysk slaktar, pølsemakar og habil kokk leigd inn til å stå for dagleg drift.⁶⁵



Gründerbøndene frå fem gardsbruk: Per Rune Hatleli, Linda Vibeke Holstad, Olav Arnar Bø, Odd Myrkaskog, Siv Myrkaskog, Kari Haga Vange, Nils Vange, Asbjørn Holstad. (Björg Fritsvold var ikkje til stades). Foto: Gunnar Kleven.

⁶⁵ Kleven, "Vikjene Slaktar Med Eige Slakteri."

Dei økologiske bøndene kunne kontrollere alle ledd og ta ut alle marginar. Frå sauene og storfeet beita i utmarka og på Vikafjellet til det økologiske pinnekjøtet låg på bordet hjå kundane. Hadde Vikja vorte ei suksesshistorie hadde truleg denne oppgåva ikkje vore skriven. Det samme kan seiast om Vikja i dag hadde vore konkurs. Dei siste 5 åra har Vikja gått på “sparebluss” og omsetnaden har stagnert. På same tid ser det ut til at salet av økologisk mat og lokalmat aukar.⁶⁶ Dette gjer Vikja sin situasjonen interessant utifrå ein strategisk ståstad, då det kan vere interessant å studere om det er mogleg for Vikja å kapitalisere på dei nemnde trendane ved hjelp av analyser og endringar av verksemdsmodellen til Vikja.

4.3. Frå 2007 til 2017 - Vikja 10. års jubileum - noko å feire?

Gründarbøndene gjekk på fleire finansielle smellar. Ein gjorde seg dyrkjøpte erfaringar i forhold til drift, produksjon og sal. Dagleg leiar og medgründar Olav Arnar Bø uttalar:

“Med eit slikt kvalitetsprodukt me introduserte til marknaden, trudde me at kundane kom til å storme slakteriet for å handle med oss”.⁶⁷

Vidare skildrar han bønder i godt lag som rekna kalkylar på serviettar og der stemninga løfta seg i taket når ein såg marginane på økologisk kjøt.

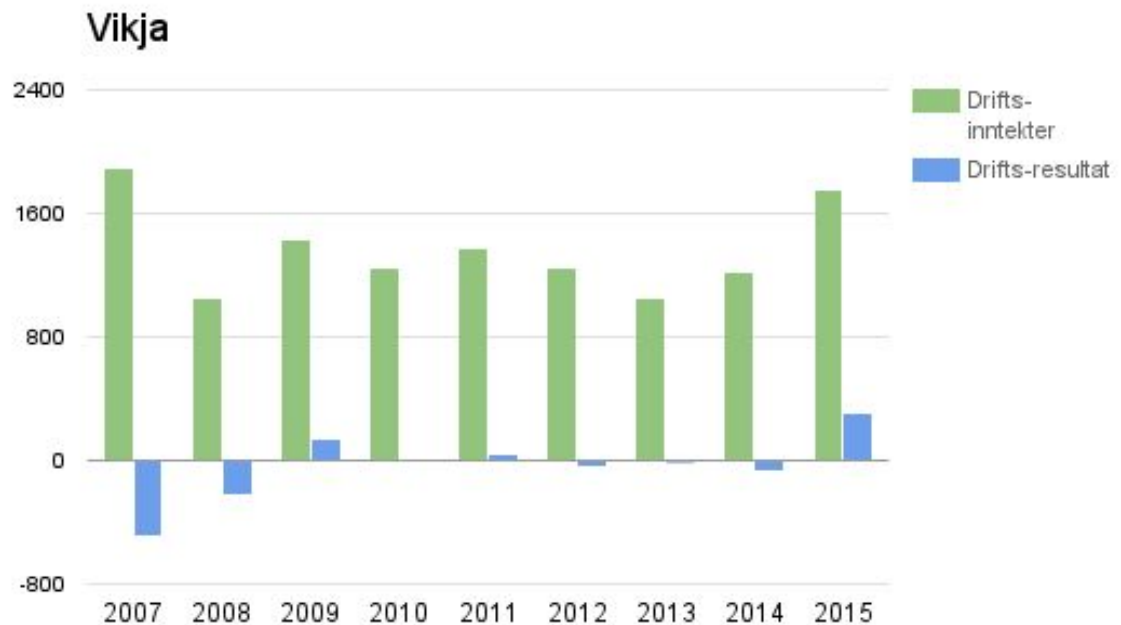
I ettertid kom det fram at kalkylane var feil, då ein trekte frå for lite svinn i kalkylane. Når ein skrott heng til mörning i tre veker kan den miste opp mot 10% av slaktevekta, då vatn frå kjøtet fordampar under mörningsprosessen. Reknar ein ut skrotten sitt vekttape etter at slaktaren skjer ut beina er ein heldig om ein kjem opp i ein utnyttingsgrad på 60%. Det er vanleg at mindre enn 50% av dyret si vekt blir til kjøt som kan nyttast til vidaresal.⁶⁸ Då gründarane innsåg m.a. høge lønskostnader ved innleigd arbeidskraft, at kanskje berre 50% av den faktiske vekta til dyret vart til ferdige produkt og at salet i tillegg ikkje vart som venta, vart giv og motivasjon redusert etterkvart som ulønna dugnadsarbeid auka.

⁶⁶ Matmerk, “Kraftig økning i salg av lokalmat.”

⁶⁷ Bø, Intervju med dagleg leiar av Vikja.

⁶⁸ Bø, Intervju med dagleg leiar av Vikja.

Trass i dagar med minkande motivasjon har dagleg leiar Bø har ikkje mista given. Som tidlegare styreleiar i den økologiske interesseorganisasjonen Oikos⁶⁹, er han ikkje i tvil: Vikja kan auke omsetnaden vesentleg om ein maktar å posisjonere verksemda slik at dei kan utnytte preferansedreinga mot økologisk mat og lokalmat hjå den norske forbrukaren.



Figur 7: Historiske drifts-inntekter og -resultat.⁷⁰

I 2015 hadde verksemda ein omsetnad på NOK 1,75 millionar med eit overskot på NOK 300.000.⁷¹ I eit samarbeid med Vik Kommune og Innovasjon Noreg har verksemda fått stønad på NOK 500.000 i året, dei tre siste åra, til og med 2016. Dette gjer at verksemda har kapital til å gjennomføre strategiske endringar. Bø er den einaste lønna, medan dei har tilkallingshjelp for slakting og produksjon.

⁶⁹ Oikos, "Hva er Oikos? | Oikos - Økologisk Norge."

⁷⁰ Proff - the business finder, "Vikja AS - Vik i Sogn - regnskap."

⁷¹ Proff - The Business Finder, "Haugen Gardsmat AS - Flåm."

I 2017 fyller Vikja 10 år. Trass i knuste draumar; slakteriet er i drift og gründarane har opparbeidd lang erfaring. Så langt ein kjenner til er det ingen økologiske slakteri i Noreg som starta løpet så tidleg som i 2007. Den “dyrekjøpte” erfaringen gründarane har gjort ved å prøve og feile i drift/produksjon, marknadsføring og distribusjon har kanskje medført at Vikja er ei moden verksemd i ein potensielt moden marknad for økologisk mat og lokalmat.

4.4. Er Vikja sin verksemdsmodell framtidretta?

4.4.1. The Business Model Canvas - analyse

Osterwalder og Pigneur sin definisjon: "Ein verksemdsmodell skildrar rasjonalen bak korleis ein organisasjon skaper, leverer og held på verdiar".⁷² Ein har valt å nytte Osterwalder og Pigneur sin modell *The Business Model Canvas* som utgangspunkt for å analysere Vikja sin verksemdsmodell. Ved å sjå på figur 8., får lesaren eit heilskapleg bilete av verksemdsmodellen. Kwart element i denne modellen blir analysert i detalj i dette kapittelet.

The Business Model Canvas



Figur 8 / vedlegg 3: Vikja - noverande verksemdsmodell. Teikna av Emil Holmberg Lewe.

⁷² Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

4.4.2. Verdiforslag

Det er viktig at Vikja tilbyr eit godt definert verdiforslag i form av ein pakke med produkt og tenester som kan vere særleg tilpassa kundemålgruppa. Pakken med produkt og teneseter må skape meirverdi for kundane på ein slik måte at dei er villige til å betale for den. Korleis løyser Vikja kunden sine problem?

Dagens situasjon

Verdiforslag er definert av Osterwalder og Pigneur som “Verksemnda forsøker å løyse kunden sine problem og oppfylle kunden sine behov med sine verdiforslag”.⁷³ Dagleg leiar Bø har ikkje definert eit klart verdiforslag for Vikja. Heller ikkje ulike verdiforslag i form av pakkar til ulike målgrupper. Det er ikkje dermed gitt at verksemnda ikkje løyser kundar sine behov ved å levere kjøt av høg kvalitet. Vikja tilbyr kundane er eit av dei beste verdiforslaga i kjøttvarebransjen, men det er ikkje definert, nedskrive og ein har underkommunisert det til kundane. På Vikja sine nettsider finn ein lite informasjon, med det står følgjande:

“Når du kjem inn Sognefjorden mot Vik, ser du bygda og dalane som opnar seg med frodige kulturlandskap. Du skjønar at her er det godt å vera. Fjella som omkransar den vakre bygda gjev næring til grøderike gardar og sommarbeite av høg kvalitet til både små og store. Gardar i Vik har gått saman og etablert eige slakteri og foredlingsverksemd. Slik slepp dyra lang transport. Det gjev trivsel og lite stress for dyra. Og sikrar god kvalitet til deg som forbrukar.”⁷⁴

Forbrukaren får inntrykk av at nokre bønder har starta eit slakteri og at kjøtet kjem frå ein idyllisk stad ved Sognefjorden, der dyra har det bra. I tillegg til Debio-merket, som stadfestar at Vikja er økologisk sertifisert, står det lite om at dette er ei verksemd som produserer kjøt av økologiske kvalitet. For å skildre verdiforslaget (som Vikja underkommuniserer), er Kotler sin løkmodell valt. Her brukast tre ulike produktnivå:

⁷³ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

⁷⁴ Vikja, “Om Vikja.”

Kjerneproduktet

Vikja tilbyr eit kjøtprodukt og dekkjer deler av det grunnleggjande behovet forbrukarar har for mat.

Det konkrete produktet

Produkta er *økologiske, gluten- og laktosefrie*. Produkta er “*kortreiste*” ved to betydingar: Kortreist ved at dyra lever heile livet ved Sognefjorden og blir slakta i Vik i Sogn. Kortreist ved at produkta blir selde i hovudsak på Vestlandet. Frå bonden sin gard til slakteriet opplever dyra truleg så god *dyrevelferd* som mogleg, “på si siste reise”, som dagleg Leiar Bø kallar det. Dette er sau og storfe som har så høg dyrevelferd at nokre av dei er “sjølvgådd” frå jorda dei beitar på og inn i slakteriet. På Vange Gard, den næraste garden som leverer kjøt til slakteriet, let dei ofte vere å bruke motorisert dyretransport for levering. Kvar gardbrukar kan følgje sine dyr heile vegen inn i slakteriet. Vikja driv *småskala* produksjon av kjøt frå småskalabønder, og dermed går i motsett retning av industrialiseringa av norsk landbruk. Produkta er av høg kvalitet og er autentisk *heil mat* frå Sogn, laga av *reine råvarer* med få ingrediensar. Det blir brukt “*Bruk heile dyret*”-filosofi, noko som vil seie at minimalt av dyret blir svinn.

Vikja foredlar kjøt av kyr, okse, kalv, sau, villsau og geitekillingar. Av desse dyra produserer ein omlag femti ulike kjøtprodukt.⁷⁵ Nokre produkt er sesongbaserte, medan andre er i sal heile året. Bestseljarane er pastrami, kjøtdeig og pinnekjøtt. Nokre meir eksklusive produkt er indrefilet av storfe, spekepølse av storfe, grillkjøtt av kje,



Kviger på Vange Gard. Næraste bygning i bakgrunnen er Vikja Slakteri. Foto: Emma Gerritsen



Foto: Emma Gerritsen.

⁷⁵ Vikja, “Om Vikja.”

fårikålkjøtt av lam, leverpostei frå lam, ytrefilet av lam, fenalår frå sau og grillkjøtt frå villsau. På grunn av “bruk heile dyret”- filosofien, seier dagleg leiar Bø at Vikja produserer så mange ulike produkt som mogleg (nærare 50) for å unngå å kaste mat.⁷⁶

På bilete til høgre ser ein korleis merkenamn, design og emballasje er utforma. Alle produkt bortsett frå pastrami og spekemat, blir lagra og distribuert i frosen tilstand.

Det utvida produktet

Dagleg leiar Bø er ansvarleg for kundestøtte og levering. Vikja kan kontaktast ved telefon og epost. Han prøver å levere god service utover det kunden ventar og kan ordne spesialordrar. Vikja garanterer eit produkt av høg kvalitet. Er ikkje kunden nøgd, får han eller ho erstatta produktet.⁷⁷



Foto: Henrik J.F. Holmberg

Verdiforslaget kan oppsummerast slik:

Vikja baserar ikkje verdiforslaga sine på å konkurrere på kvantitative faktorar som pris og rask kundeservis, men kvalitative faktorar som opplevinga og det gode samvitet kunden får ved å handle produkt frå Vikja. Kommuniserer ein verdiforslaga til Vikja på rett måte, vil kunden vere villig til å betale for kjensla ein får når ein sit ved bordet på t.d. julaftan og veit at familien får pinnekjøtt av økologisk sau som har beita i liene langs Sognefjorden på Vestlandet.

⁷⁶ Bø, Intervju med dagleg leiar av Vikja.

⁷⁷ Armstrong and Kotler, *Marketing: An Introduction, Global Edition*; Kotler and Keller, *Marketing Management - 14th Edition*.

4.4.2. Kundemålgruppe

Målgruppa utgjer hjartet i einkvar verksemdsmodell. Den blir definert som grupper av personar eller organisasjonar som ei verksemd har som mål å nå ut til og handle med.⁷⁸ Ein organisasjon kan tene ei eller fleire målgrupper. Har verksemda fleire målgrupper, skil ein dei ved å definere primær- og sekundærmålgrupper. Ei verksemd som Vikja må ta gjennomtenkte val der ein bestemmer seg for kva målgrupper ein vil nå ut til, og kva målgrupper ein skal ignorere. For kven lagar Vikja verdi? Kven er verksemda sine viktigaste kundar? Svært mange forbrukarar konsumerer kjøtvarer i dag. Skal Vikja betjene alle?

Dagens situasjon

Vikja opererer i ei lita, men veksande nisje. Kundemålgruppa i denne nisja er forbrukarar som er opptatt av at kjøtet skal ha ein eller fleire av dei følgjande karakteristikkane: kjøt av høg kvalitet, økologisk, kortreist, lokal identitet, glutenfritt, laktosefritt og/eller kjem frå dyr som har høg dyrevelferd. Kundar som har ein eller fleire av desse preferansane når dei kjøper kjøt, er ein potensiell kunde av produkt frå Vikja.

Indirekte sal

Vikja sine største enkeltkundar er utsalsstader, der ein sel Vikja sine heilheitlege produkt eller nyttar Vikja sine produkt som innhald i mat dei serverer. I denne målgruppa opererer Vikja som leverandør. I dag er den økologiske bakeverkskjeda Godt Brød er Vikja sin største enkeltkunde. Vikja leverer økologisk pastrami til alle Godt Brød-butikkane i Bergensområdet. Godt Brød gir Vikja gode skussmål; det vert hevda at Vikja sin pastrami er den beste pastramien i landet.⁷⁹ Ein annan stor kunde er den økologiske daglegvarebutikken Reindyrka. Den ligg i Bergen sentrum og tilbyr “sertifiserte økologiske, etiske og lokale daglegvarer” til forbrukarar i Bergen.⁸⁰ Reindyrka tek inn eit vidt spekter av varer frå Vikja, alt ifrå kjøtdeig til pinnekjøt.

⁷⁸ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

⁷⁹ Bø, Intervju med dagleg leiar av Vikja.

⁸⁰ Bergen Sentrum, “Reindyrka.”

Vikja leverer også ei rekkje kjøttprodukt til Stend Gardsbutikk, som er eigd og vert driven av Stend vidaregåande skule.⁸¹ Dette er ein gardsbutikk med veksande omsetnad som ynskjer å fremja økologisk matvareproduksjon og lokal småskalaproduksjon. Ei rekkje hotel serverer gjestene sine kjøt frå Vikja. Kviknes Hotel i Balestrand, Fretheim Hotel i Flåm, Hotel Neptun og Hotel Norge i Bergen er eller har vore kundar av Vikja.

Direktesal

Vikja har eit lokale i slakteriet som fungerer som direkteutsal/utsalsstad. Vik i Sogn er ein tettstad på 2700 innbyggjarar. Sjansen er stor for at lokalkundane har sett kjøtet før, enten i form av beitande sau eller storfe langs Sognefjorden eller på Vikjafjellet. Kundar ifrå Sogn har mogelegheit til å kjøpe ekte kortreiste og økologiske kjøttprodukt. Det er vilkårleg når Vikja har opent til vanleg, men rundt høgtider som jul og påske annonserar ein når utsalet opent. Opningsdatoar blir publiserte på facebookside til Vikja, ofte med bilete av kva sesongbaserte produkt frå Vikja.⁸² Det er til dømes vere pinnekjøtt før jul, fårrikål om hausten, lam til påske og spekemat om sommaren.

På nettsida vikja.no ligg det litt informasjon om slakteriet samt ei produktliste. Her kan kundar sjå kva produkt Vikja produserer og bestille produkt på telefon eller e-post. Dette vert oftast nytta av kundar som veit om Vikja og som har prøvt produkta før.

4.4.3. Kanalar

I dette avsnittet vert det skildra kva kanalar Vikja når kundemålgruppa si gjennom. Verdiforslaga leverast til kunden gjennom kommunikasjons-, distribusjons- og salgskanalar. Dette området vart truleg i stor grad ignorert av gründerane i oppstarten Vikja, noko som har fått konsekvensar. Sidan oppstarten av slakteriet har kommunikasjons- og salskanalane til Vikja vorte meir utbygde, men det er enno ein stor jobb å gjere på dette området.

⁸¹ Hordaland Fylkeskommune, "Gardsbutikken - Stend Vidaregåande Skule."

⁸² Vikja, "Vikja- økologisk kjøtt frå gardar ved Sognefjorden."

Kommunikasjonskanalane	Salskanalane	Distribusjonskanalane
<ul style="list-style-type: none"> ● Telefon ● Bondens Marked ● Facebook ● Nettsida ● Omvising på slakteriet ● Jungeltelegrafan 	<p>Direkte</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bondens Marked ● Nettsida - telefon og epost ● Utsal i slakteriet ● Stand på matfestivalar <p>Indirekte</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hotel, restaurantar og kafear ● Nisjematvarebutikkar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dagleg leiar gjer personleg leveranse ● Dugnad av eigarane

Figur 9.

Utdjuping om distribusjonskanalane til Vikja.

Vikja produserar i stor grad vakumpakka frysevarer som treng fryselagring under transport. Dette blir no gjort med frys i ein varebil. Unntaket er pastrami, som er kjølevare. Olav Arnar leverer varer personleg i Sogn, Bergen og Oslo. På den måten held han kontinuerleg kontakt med kundane og får direkte tilbakemeldingar. Han er t.d. i Bergen minimum 2 gonger i månaden. Det hender at nokre av eigarane til Vikja køyrer ut varer som dugnadsinnsats. Dagleg leiar planlegg å opprette ei ny køyrerute til Sogndal - Jølster - Byrkjelo - Førde - Balestrand der ein leverer til utsalsstader og hotell.

4.4.4. Kunderelasjonar

Når det er definert kva type relasjon kundemålgruppene forventar av Vikja, må kunderelasjonar etablerast og haldast vedlike mot kvar målgruppe.

Dedikert personleg assistanse

Telefonen til dagleg leiar Bø ringer i snitt tjue gonger i veka. Omlag 8 av dei som ringer bestiller varer. Av desse 8 er omlag halvparten verksemder og andre halvparten privatpersonar. 6 av dei 20 telefonane spør om pris på dei ulike varene (prisen ligg ikkje ute på nettsida). Dei resterande 6 spør om m.a. innhaldet i produkta. Det blir ofte spurt om dei inneheld gris, som verkar å vere negativt for mange.⁸³

⁸³ Bø, Intervju med dagleg leiar av Vikja.

Bø følger opp relasjonane til dei kundane som allereie har ein relasjon til Vikja. Han prøver å ringe ein kunde per dag og på denne måten oppnå ettersal og få tilbakemelding på tidlegare leveransar. Eller rett og slett høyre korleis det går med kunden. Bø har personleg kontakt med fleire kjøkkensjefar og kokkar. Når Kviknes Hotel (Balestrand) sine kokkar snakkar med Vikja, tingar dei særleg lang mornningstid av skrotten/kjøtet før levering. Slik får hotelgjestane eksklusive matrettar laga av ekstra smakfullt langtidsmørna kjøt.

Vikja har ein tett relasjon til dei største kundane sine. Til dømes Godt Brød sitt styre og nøkkeltilsette har vore på omvising og servering hjå Vikja ved fleire høve.



Dagleg leiar Bø. Foto: Emma Gerritsen.

Djup kunderelasjon

Dagleg leiar Bø gir kundane til Vikja dedikert personleg assistanse. Dette er ein kunderelasjon det tek lang tid å opprette og har djup karakter. Som eit resultat av dette finn ein interessante døme på svært engasjerte kundar som er entusiastiske og idealistiske på Vikja sine vegner. Eit døme: Eit eldre par frå Nordhordland kjøpte Vikja-produkt i ein nisjebutikk,

og søkte sjølv opp meir informasjon om Vikja på internett. Paret ringde så dagleg leiar Bø for bestille varer direkte frå slakteriet. Dei ville at alle pengane dei brukte skulle gå direkte til Vikja, utan at mellomledd. Vikja sin lokale, økologiske og idealistiske profil gjer at kundar opprettar ein relasjon til slakteriet og ynskjer at det lokale slakteriet skal lykkast.

Truleg er dette forbrukarar som bryr seg om at maten dei et er av høg kvalitet, dei set pris på at den er økologisk og for nokre er det viktig at maten er kortreist, har idealistisk lokal identitet og kjem frå dyr frå gardar/slakteri med høg dyrevelferd. Desse søker informasjon og søker ein djupare kunderelasjon enn det som er vanleg. Det er grunn til å tru at den gjennomsnittlege norske forbrukar ser på kjøttprodusenten Gilde/Nortura som eit kjent merke, men sett bort frå kva dyr kjøtet kjem i frå, bryr kunden seg ikkje noko meir enn det. Vikja sine kundar stiller spørsmål som: “Kvar kjem dyret ifrå?” “Kvar har det beita?” “Korleis vart det slakta?” “Måtte det transporterast mange timar før slakting?” “Har dyret fått kraftfor?”

4.4.5. Nøkkelforsursar

Desse ressursane er nødvendige for at Vikja skal kunne lage, tilby og levere verdiforslaget sitt. Nøkkelforsursane gjer at ein når marknaden med verdiforslaget, held vedlike relasjonar med målgruppene og at verksemda får overskot.

Menneskelege ressursar

På grunn av brei kompetanse innan økologi, bakgrunn i lokale tradisjonar og gardsdrift, er dagleg leiar Bø den største ressursen i Vikja. Han er utdanna sivilagronom ved NMBU på Ås og er tidlegare rektor ved Sogn jord— og hagebruksskule i Aurland, den einaste reindyrka økologiske landbruksskulen i landet. Inntil 2015 var han styreleiar i den økologiske interesseorganisasjonen Oikos.⁸⁴ På Oikos sin nettstad skildrar dei Bø slik:

“Olav er med sin sterke og allsidige fagkunnskap, si store formidlingsevne og sitt sterke engasjement kjent som ein særst dyktig lærar og ein mykje brukt føredragshaldar.”

⁸⁴ Oikos, “Olav Arnar Bø er vald til ny styreleiar i Oikos | Oikos - Økologisk Norge.”

Vikja er i dag det ein kan kalle eit “one man show”, der Bø har ei hand med i heile verdikjeda frå slakting til varene er levert i butikk. Utan Bø stoppar verksemda opp. Med stort pågangsmot, stå-på-vilje og humør har Bø halde Vikja i live i åra sidan etablering. På tidspunkt der fleire av medgründerane såg seg leie på drifta og dei mange uforutsette utfordringane, hadde Bø bokstaveleg tala pondus til å jobbe ulønna i lang tid for å halde Vikja i live.

I tillegg til Bø har Vikja innleigd ein flyktning, som slaktar og jobbar i produksjonen. Han er del av eit sysselsettingsprogram og er delvis lønna av NAV. Når Vikja treng ekstra hjelp med slakting, tilkallar dei to slaktarar frå Vang i Valdres. Desse er habile slaktarar, som deler verdigrunnlaget til Vikja. Bøndene som vart medgründerar og framleis er aksjonærar har bidrege mykje med “dugnad” i form av distribusjon av varer. Dette har dabba av med åra, men dei trår til framleis når det trengst.

Fysiske ressursar

Vikja leiger produksjonslokale av eit anna selskap, Trafokjøt DA, som er eigd av dei same bøndene som grunnla Vikja. Av finansielle grunnar har dei skilt verksemd og driftsbygningar. Dette for å sikre seg mot at ein eventuell konkurs i Vikja dreg med seg driftsbygningane med i dragsuget. Innreiinga av bygget er gjort i regi av Vikja, og alt av slakte- og produksjonsutstyr er eigd av Vikja.

Intellektuelle ressursar

Oppskrifter til mange av Vikja sine omlag 50 produkt er basert på oppskrifter frå Vik og ellers i Sogn. Dette gjer at produkta til Vikja både er basert på lokale råvarer og lokale produksjonsmetodar. Dei er i tillegg tufta på generasjonar av mattradisjonar frå Sogn. Nettstaden og facebook-sida til Vikja kan og nemnast som intellektuell ressurs.

Finansielle ressursar

I 2015 hadde Vikja eit overskot på NOK 300.000 før skatt, medan i 2014 gjekk verksemda med NOK 98.000 i underskot. Eigenkapitaldelen til Vikja på 50,4 prosent og likviditetsgraden i 2015 var på 2,71. Driftsinntektene same året var på NOK 1,749 millionar i

2015, ein auke frå NOK 1,225 millionar i 2014.⁸⁵ Utan stønad frå Vik Kommune og Innovasjon Noreg hadde desse tala sett betrakteleg dårlegare ut.

4.4.6. Nøkkelaktivitetar

Nøkkelaktivitetar er aktivitetar som er nødvendige for at verksemda sin verksemdsmodell skal ha suksess. Vikja sin dominerande nøkkelaktivitet er foredling frå slakt/råvarer til ferdige produkt. Gjennom denne prosessen gjer verksemda det moglege å levere ferdige kjøtprodukt med høg kvalitet. Produksjonen har dominert verksemdsmodellen til Vikja med det som resultat at nøkkelaktivitetar som er sentrale for å fremje Vikja sitt verdiforslag har vorte forsømte. Dette gjeld i størst grad marknadskommunikasjons- og salskanalar.



Figur 10: Nøkkelaktivitetar.

4.4.7. Nøkkelpartnerar

Nøkkelpartnerar er nettverket av leverandørar og partnerar som gjer at verksemdsmodellen til ei verksemd fungerer.⁸⁶ Ikkje alle aktivitetar i verksemdsmodellen kan gjerast av verksemda sjølv, då ein må fokusere på nøkkelaktivitetane. I 2015 er det fleire økologiske gardsbruk ved Sognefjorden som leverer sine dyr til slakt hjå Vikja. Desse er dei viktigaste partnerane, utan dei har ikkje slakteriet tilgong til råvarer. Vikja betalar bøndene på same måte som Nortura, men gir gunstigare prisar og sørgjer for at kjøtet blir foredla og selt som økologisk kjøt med lokal identitet. I tillegg til den økologiske matvarebutikken Reindyrka, er Godt Brød-butikkane i

Bra bypåske med lammelår frå Vikja! 😊



Skjermdump frå facebook. Foto: Eli Fosse.

⁸⁵ Proff - the business finder, "Vikja AS - Vik i Sogn - regnskap."

⁸⁶ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Bergen er Vikja sin største kunde og viktigaste partner i forhold til sal. Den økologisk bakeri- og kafeverksemda har fått eit godt forhold til Vikja, og styret i Godt Brød har vore på besøk 2 gonger i Vik. Medgründer i Godt Brød, Øystein Aleksander Løvlie, har komme inn som styremedlem og har vore brukt som mentor/konsulent for å auke omsetnaden i Vikja.

4.4.8. Inntekter

Inntekter er kontantstraumen som blir generert frå kvar målgruppe. Desse er eit resultat av at verdiforslaget som blir tilbydt kundane lykkast. Inntektsstraumen frå kvar av kundemålgruppene utgjer samla den totale totale omsetnanden til verksemda. I tillegg til inntektene vist i figur 11. fekk Vikja stønad frå Innovasjon Noreg og Vik kommune.

Kundemålgruppe	Prosent av omsetnad frå 01.01.14 til 26.10.16 ⁸⁷
• Restaurant, hotel og kafear	45%
• Nisjebutikkar	35%
• Privatpersonar	11%
• Andre	9%

Figur 11.

4.4.9. Kostnader

Som nemnt tidlegare i studien har Vikja i ein periode gått på økonomisk “sparebluss”, der verksemda har kutta faste kostnader i stor grad. For å redde verksemda har styret knapt lønna den einaste tilsette i verksemda (Dagleg leiar Bø). I forsøk på å auke omsetnaden til verksemda, valde eigarane i starten av Vikja ein styreleiar som meinte ein skulle investerte i nytt slakteriutstyr, og på den måten brukte ein opp kassakreditten til verksemda. Dette vart gjennomført trass i at fryselageret var fullt av varer, kundegrunnlaget var lite og innteninga dårleg. Verksemda overlevde trass desse utfordringane og ein har i dag det meste av nødvendig utstyr og drifta er meir kostnadseffektiv.

⁸⁷ Vedlegg 1: “Vikja - kundar med mest omsetning”

Utgiftspostar	Utgifter i 2015 ⁸⁸
• Innkjøp råvarer	845.000
• Lønskostnader	93.000
• Andre driftskostnader	535.000

Figur 12.

I 2015 utgjorde betaling til råvareleverandører/bønder den største variable kostnaden, medan løn til tilkallingshjelp utgjør ein mindre post. Største faste kostnader er lønn til dagleg leiar og leige av produksjonslokaler. Kostnadmessig er Vikja rusta for ein auke i volum og omsetnad. Dei faste kostnadane er allereie betjente, medan variable kostnader aukar kun ved auke i volum og omsetnad.

⁸⁸ Proff - the business finder, "Vikja AS - Vik i Sogn - regnskap."

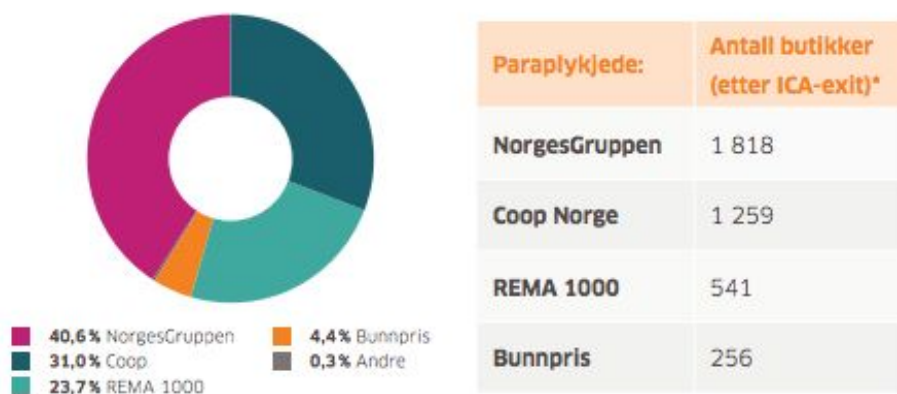
5. Marknadsanalyse

5.1. Innleiing

Kotler definerer ein marknad som alle potensielle kundar som deler ein følt mangel, sakn eller behov, og som kan vere villige til å inngå ein handel for å tilfredsstille dette saknet eller behovet.⁸⁹ I marknadsanalysen vil ein i oppgåva granske relevante marknadsaktørar som opererer i og påverkar marknadsdynamikken for matvarehandel. Forbrukarane sine behov og Vikja sitt verdiforslag er rettesnor når ein skal granske marknaden. Målsetjinga er å finne ut om dei to er samanfallande.

Den norske stat har sidan 2009 vore ein pådrivar for produksjon av økologisk mat og i seinare tid også lokalmat. Dette avsnittet analyserer staten si målsetjing når det gjeld økologisk mat og kva staten har gjort for å bidra med å auke omsetnaden.

I det følgjande avsnittet vert *daglegvarehandelen* granska. Daglegvarebutikkar er den største kanalen ut til forbrukarane og er dominert av dei 3 aktørane Norgesgruppen, Coop Norge og Rema 1000. Desse hevdar at det er kunden som bestemmer vareutvalet. Tankekorset er at desse 3 kjedene har så stor makt og så stort prispokus at dei i stor grad bestemmer kva mat norske forbrukarar konsumerar. Avsnittet skal sjå på dei nye trendane daglegvarekjedene har fokusert på.



Figur 13. Matvarekjedene marknadsdelar etter omsetnad i 2015.⁹⁰

⁸⁹ Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*.

⁹⁰ Virke Dagligvare, *Dagligvarehandelen 2015*, s.10.

Vidare vil ein analysere kva matpreferansar den norske *forbrukaren* har i dag og korleis preferansane har vore historisk sett. Har staten sin innsats for å skifte forbrukarpreferansane over til økologisk mat og lokal mat verka? Kva forbrukarsegment som har størst tiltru til økologisk mat og lokalmat vert og granska. Trendar i forbrukarpreferansar dominerer dynamikken til daglegvarehandelen. Desse er derfor avgjerande for i kva grad Vikja kjem seg inn i butikkhyllene.

Til slutt vert det ei oppsummering av dei nemnde punkta og trendane i marknaden for økologisk mat og lokalmat. Trendane skal fungere som retningslinjer når ein til slutt skal presentere framlegg til endringar av Vikja sin verksemdsmodell.

5.2 Staten

5.2.1. Staten - ein pådrivar for økologisk mat og lokalmat

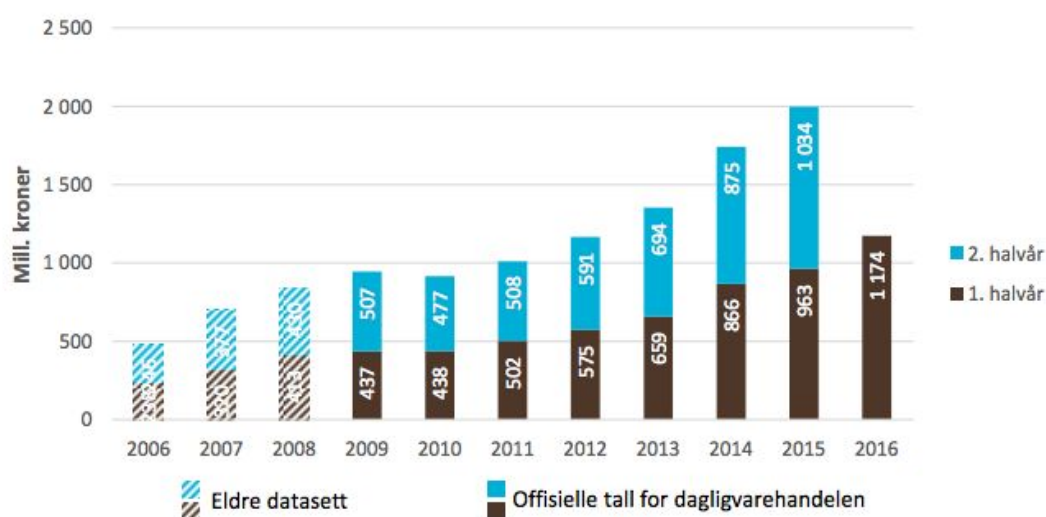
I 2009 sette dåverande landbruksminister Lars Peder Brekk og staten eit mål om at 15 prosent av den norske matproduksjonen og det norske forbruket skulle vere økologisk innan 2020. Det inneber at økologisk matproduksjon skal drivast på 15 prosent av det samla jordbruksarealet i Noreg og at 15 prosent av det samla husdyrhaldet skal vere økologisk.⁹¹

Brekkt uttala:

“En av mine målsetninger er at avstanden mellom bonde og forbruker skal reduseres. Jeg ønsker at norske forbrukere skal vite mest mulig om hvordan maten er produsert. På samme måte ønsker jeg at norske bønder skal produsere mat etter forbrukernes ønsker. En forutsetning for dette er å få til velfungerende verdikjeder. Økningen i etterspørselen etter økologisk mat er et klart signal, og her bør alle ledd trekke sammen; næring, foredlere, industri og handel.”

Sju år fram i tid har Riksrevisjonen gått gjennom økologiske måla staten sette seg og analysert det norske forbruket av økologiske varer. Det ligg på 1,6 prosent av total daglegvareomsetnad i Noreg, langt bak målsetjinga frå 2009. Vidare skriv Riksrevisjonen at det er aukande etterspurnad etter økologiske varer i den norske marknaden, samstundes som det er minkande og nærast stagnerande produksjon av økologiske matvarer.⁹²

Figur 14:
Omsetnad av
økologiske
matvarer i
2006-2016.
Millioner kroner.⁹³



⁹¹ Landbruks- og matdepartementet, *Handlingsplan for å nå målet om 15 Pst. økologisk produksjon og forbruk i 2020*.

⁹² Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk*.

⁹³ Landbruksdirektoratet, *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksvarer*.

Landbruksdirektoratet sin halvårsrapport publisert 15. september 2016 viser også auka omsetnad for alle dei økologiske matvarekategoriane. Omsetnaden av økologiske matvarer gjennom daglegvarehandelen er på NOK 1,170 milliard i 1. halvår 2016, ein auke på nesten 22 prosent frå 1. halvår 2015. Sidan 2006 er dette den største absolutte frå det eine året til det andre. Av total økologisk omsetnad har frukt og grønt ein andel på 85 prosent, medan resten er mjølk og kjøt.

	2014		2015		2016	Endring siste år
	1. halvår	Totalt	1. halvår	Totalt	1. halvår	
Grønnsaker	205,3	395,8	242,1	479,5	282,1	16,5 %
Meieriprodukter	155,1	308,4	152,6	323,3	176,1	15,4 %
Barnemat	134,6	272,9	144,0	267,2	159,3	10,6 %
Frukt, bær og nøtter	77,8	157,4	99,4	202,2	122,3	23,0 %
Kornprodukter og bakevarer	71,0	138,9	71,9	153,7	103,5	43,9 %
Egg	62,4	136,3	76,3	164,1	79,7	4,5 %
Krydder og tilbehør	26,5	55,0	29,2	73,9	45,0	54,0 %
Kaffe og te	20,7	42,8	27,0	61,4	36,7	36,3 %
Kjøtt	28,1	60,1	30,4	64,8	32,6	7,1 %
Drikkevarer	10,3	22,3	13,9	39,1	31,0	>100 %
Søte pålegg	19,9	39,0	20,4	41,7	26,2	28,5 %
Soya- og rismelk	18,4	37,3	19,4	41,5	23,8	22,3 %
Snacks, godteri og desserter	10,1	22,1	12,0	28,2	20,1	67,0 %
Sjømat	3,6	9,2	2,3	5,6	20,1	>100 %
Matfett og oljer	13,2	25,7	15,2	31,4	18,3	20,9 %
Middager	8,2	16,2	8,4	17,4	9,6	15,1 %
Sum økologiske matvarer	865,2	1 739,5	964,6	1 994,8	1 186,5	23,0 %
Hygiene	1,0	1,5	0,4	0,9	0,1	-73,9 %
Annet ikke-mat	0,4	0,9	0,4	1,0	0,8	95,4 %
Totalt økologiske varer	866,6	1 741,9	965,4	1 996,7	1 187,4	23,0 %

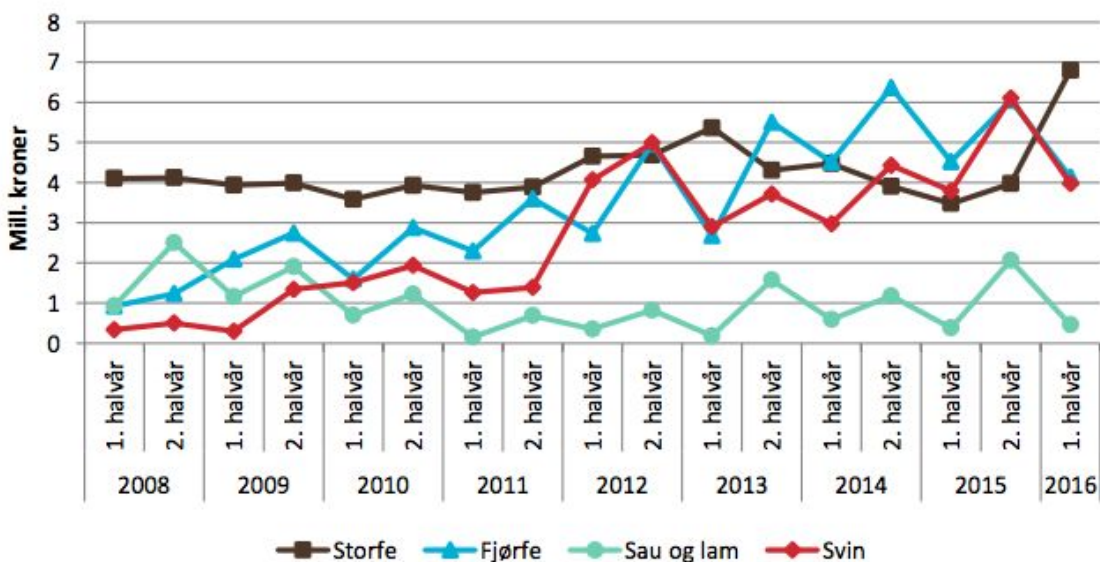
Kilde: Nielsen

Figur 15: Omsetnad av økologiske varer i daglegvarebutikkar 2014-2016. Rangert etter verdi. Mill. kroner.⁹⁴

Figur 15. viser det er grønnsaker, meieriprodukt og barnemat som har høgast omsetnad av alle varekategoriane. Noko som utgjer halvparten av total omsetnad av økologiske varer. Kjøtkategorien er ein av dei minst omsette og har liten vekst. Ei potensielt stor feilkjelde i dette datamaterialet er at økologisk kjøt blir levert til konvensjonelle Nortura-slakteri utan

⁹⁴ Landbruksdirektoratet, *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksvarer*.

Debio-godkjenning. Dette har medført at økologisk kjøt har vorte pakka og marknadsført som konvensjonelt kjøt. Ei anna feilkjelde er at direkte sal til kundar frå produsent og at gardsutsal ikkje er talt med.



Figur 16: Omsetnad av økologisk kjøt av storfe, fjørfe, sau/lam og svin, 2008-2016.⁹⁵

Omsetnaden av økologisk kjøt utgjer under 3 prosent av totalt sal av økologiske matvarer. Å obervere at omsetnaden av økologiske matvarer kun utgjer 1,6 prosent av den totale omsetnaden av matvarer, synleggjer kor minimal nisja for økologisk kjøt er i dag.

I 1. halvår 2016 hadde økologiske kjøt ein auke på 7 prosent samanlikna med fjoråret. Det er forskjellig utvikling i dei ulike kategoriane, nokre aukar i omsetnad medan andre går ned. Omsetnaden av storfekjøt vart nær dubla samanlikna med same tid året før, og Landbruksdirektoratet viser til at ein økologisk produsent av storfeprodukt auka marknadsføringen og på den måten kan ha vore den viktigaste årsaken til auka omsetnad av økologisk storfekjøt.⁹⁶ Dette kan vise at auka marknadsføring av økologisk kjøt kan ha ein effekt på betalingsviljen hjå forbrukarane. På den måten kan ein sjå at det er potensiale for vekst i nisja av marknaden som utgjer økologisk kjøt.

⁹⁵Landbruksdirektoratet, *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksvarer*.

⁹⁶ Landbruksdirektoratet, *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksvarer*.

5.2.2. Standardisering, rasjonisering og kundedesiplinering

Då staten sette mål for økologisk omsetnad i 2009, var det truleg ein motreaksjon på “bulkregimet” som SIFO-forskar Eivind Jacobsen brukte for å skildra den norske matmarknaden fram mot år 2000. Då var det landbrukspolitiske målet å satse på nasjonale varer, rasjonalisering av jordbruket, makt til samvirkeorganisasjonane som t.d. Tine og Gilde, institusjonelle regelverk og ei disiplinering av forbrukarmassen til å prioritere lågprisbutikkar.⁹⁷ Amilien, Schjøll og Vramo skriv at i etterkrigstida har sentralisering, kooperative løysingar i produksjon, distribusjon og sal av landbruksvarer bygd ned graden av variasjon og lokale spesialitetar. Dette har ført til at utvalet er redusert og forbrukarane har fått standardiserte matvarer som blir selde heile året over heile landet. Forskarane skriv og at forbrukarane ser på sentrale merkeordningar som eit trugsmål mot lokale matvarer og lokal variasjon. “Da blir alt likt”, svarar ein respondent.⁹⁸

For å sikre at forbrukarane skal vere lojale til norske matvarer og ikkje eksportvarer, har staten søkt å disiplinere forbrukarane ved å etablere “Godt Norsk”-merket i 1994, noko som seinare vart omdøyppt til “Nyt Norge”. Desse merka skulle sikre lojalitet til norskprodusert mat og formidle at norsk mat er rein, sunn og berekraftig produsert. Merkeordninga kom etter at den økologiske kontroll- og sertifiseringsorganisasjonen Debio vart etablert i 1986. “Nyt Norge” garanterer for omtrent dei same produksjonsmetodane. Denne overlappinga kan ha forvirra forbrukaren i forhold til kva mat som er bra og ikkje, skriv Amilien, Schjøll og Vramo.⁹⁹

Etter årtusenskiftet har staten mjuka opp rasjonaliseringstankegangen og arbeidt for å bidra til å auke utvalet i norske daglegvarebutikkar. I 2008 vart det fatta politiske vedtak om at 20% av omsetnaden i daglegvarehandelen skulle vere norske “matspesialiteter” innan 2020, noko som skulle sikre eit større utval i butikkane. Landbruks- og matminister Lars Peder Brekk uttalte då:

“Forbrukerne ønsker et større utvalg av norske spesialiteter. Dette skaper muligheter for norske bønder (...) Han mener det er store muligheter for å øke produksjonen av

⁹⁷ Jacobsen, *Norsk mat i et åpent marked, konkurransefordeler og ulemper for norske matprodukter ved en liberalisering av handelen med matvarer.*

⁹⁸ Amilien, Schjøll, og Vramo, *Forbrukernes forståelse av lokal mat.* s.89.

⁹⁹ Amilien, Schjøll, og Vramo, *Forbrukernes forståelse av lokal mat.* s.89.

slike spesialiteter. Han gjør det også klart at målet om at 20 prosent av matomsetningen skal være produsert med lokal identitet, historie eller opprinnelse er satt fordi matspesialiteter har et stort verdiskapingspotensiale i Norge.”¹⁰⁰

Regjeringen rapporterer ein jamn auke i salet av norske matspesialiteter (les: lokalmat). I 2014 blei det omsett norske matspesialitetar for NOK 3,54 milliarder, som var ein vekst på 16 prosent frå året før. I 2015 var omsetnaden oppe i 4,2 milliardar, ein auke på 10,3 prosent. Veksten er 3 gonger større enn veksten i det tradisjonelle daglegvaremarknaden for mat og drikke, som låg på 3,5 prosent i same periode. Tala på lokalmat kjem kun frå daglegvarehandelen. Legg ein til omsetnaden frå direktesal hadde ein truleg sett at den reelle omsetnaden av lokalmat er vesentleg høgare.¹⁰¹ Dette er positivt nytt for lokalmatprodusentar som Vikja, sidan dette viser at marknaden for lokalmat er i sterkt vekst.

Dagens regjeringen har vidareført politikken til den føregåande, og tildelte 100 millioner kroner til Utviklingsprogrammet for lokalmat og grønt reiseliv i 2014. Ved å satse på lokal- og norskprodusert mat og knyte det til til norsk reiseliv, forsterkar ein truleg bildet av norsk mat som sunt, rent og av god kvalitet.¹⁰² I dag har regjeringa som mål å nå ein omsetnad på NOK 10 milliardar for lokalmat i 2025. Som eit ledd i satsinga på lokalmat har regjeringa også redefinerte lokalmat som: “Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie.”¹⁰³ I 2016 lanserte Landbruks- og matminister Jon Georg Dale ein nettportal for lokalmat (lokalmat.no), der kjøpmann og produsent kan koblast opp mot kvarandre og få lokale varer ut i daglegvarebutikkane.¹⁰⁴

5.2.3. Staten oppsummert

Marknaden for både økologisk mat og lokalmat er i vekst. Det er overraskande å observere at omsetnaden for lokalmat er over dobbel så stor som for økologisk mat. Staten legg til rette for vidare vekst for begge kategoriane og det er tydeleg at forbrukarane responderar positivt på

¹⁰⁰ Landbruks- og matdepartementet, “Mat: økt satsing på norske spesialiteter.”

¹⁰¹ Landbruks- og matdepartementet, “Kraftig økning i salg av lokalmat.”

¹⁰² Landbruks- og matdepartementet, “Meld. St. 31 (2014–2015).”

¹⁰³ Landbruks- og matdepartementet, “Markant vekst i markedet for lokalmat.”

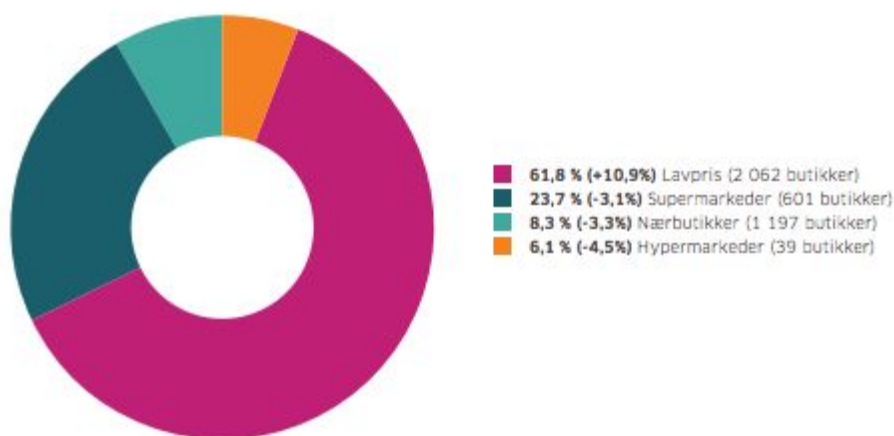
¹⁰⁴ Landbruks- og matdepartementet, “Omsetningen av lokalmat skal nå 10 milliarder.”

auka utval. Omsetnaden for lokalmat veks i dag tre gonger meir enn veksten i omsetnaden for daglegvarehandelen som heilskap, noko som truleg gjer daglegvarekjedene meir positivt innstilt til å sleppe lokalmatprodusentar som Vikja inn i sine hyller.

5.3. Daglegvarekjedene

5.3.1. Daglegvarehandelen - ein distribusjonskanal for nødproviant?

I eit intervju underteikna hadde med Dorthe Gill Brudvik, innovasjonssjef i Mills, skildrar ho utvalet i norske daglegvarebutikkar som så dårleg at ein skulle tru det var rasjoneringstilstandar i Noreg. Ho nytta nemninga “nødproviant”. Det vert vist til Matkjedeutvalgets utgreiing (2011) som fann at ein gjennomsnittleg norsk matbutikk har omlag 50% av utvalet til ein gjennomsnittleg svensk butikk.¹⁰⁵ Samstundes meiner ho at det store prispokuset til kjedene også er ein avgjerande faktor, der kvaliteten på maten og utvalet i hyllene må lide og vert underordna.



Figur 17: Daglegvarekjedene sine marknadsdelar per segment i 2014. Utvikling siste fem år i parentes (prosentpoeng).¹⁰⁶

Over 60 prosent av daglegvarebutikkane i Noreg er lågprisbutikkar og forbrukarane blir opplærte til å fokusere på pris. Resultatet av dette er at matkjedene må ha stort volum på eit fåtal bestseljarvarer, sidan marginane på kvar vare er pressa. Dette gjer at forbrukarane

¹⁰⁵ Norges offentlige utredninger (NOU), *Mat, Makt og Avmakt – Om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*.

¹⁰⁶ Virke Dagligvare, *Daglivarehandelen 2015*. s.11.

missar moglegheita til å få større matglede gjennom stort utval og betre kvalitet. I byar og områder med høg folketettleik er omsetnaden i daglegvarebutikkane større og varene i hyllene har høg omløpshastigheit. Spesialbutikkar, som t.d. Meny, kan då ta inn eit større utval av varer i hyllene og likevel unngå svinn. I distrikta, der omsetnaden i kvar butikk er lågare, dominerer lågpriskjedene. Der er vareutvalet eit minimum for å avgrense svinn. Dette skjer trass i det er i distrikta maten i størst grad blir produsert og potensielt har kortast frakteavstand til kunden.

Ein kan påstå at alle ledd i verdikjeden eit ansvar for å auke utvalet: bøndene, produsentane, distributørane, kjedene, kjøpmennene og kundane. Bøndene som etablerte Vikja tok sitt ansvar og slo saman 2 ledd i verdikjeden for å kunne tilby økologiske kjøtvarer, men Vikja har hatt problem med å få produkta sine inn i butikkhyllene.

Noreg er eit av dei landa i Europa der den største delen av maten blir handla gjennom daglegvarekjedene.¹⁰⁷ Butikkhyllene er det beste utstillingsvindaugget og salskanalen for daglegvarer. Får du som produsent ikkje hylleplass, kan det vere fatalt for verksemda. Enklare vert det ikkje ved at "billigbutikker" som Rema 1000, Kiwi og Coop Xtra har *sentral listing*. Det vil seie at det kjeda bestemmer sentralt kva som skal i hyllene og at kjøpmennene har liten fleksibilitet for å ta inn noko lokalt. Dette har gitt dårlegare utval over heile landet, men særskilt i distrikta.

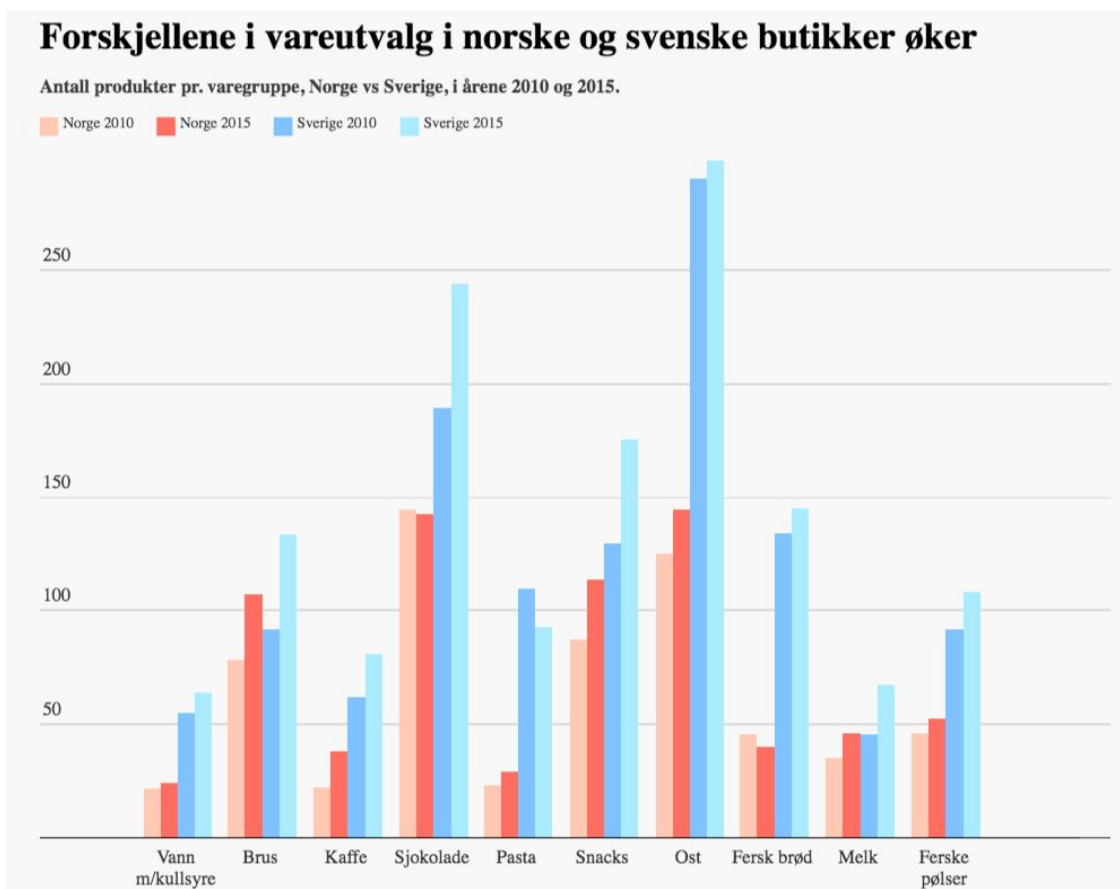
Orkla er den største produsenten av daglegvarer i Norge og ser med fortviling på det minkande utvalet i norske butikkar, som følgje av at dei mindre produsentane ikkje har råd til å betale for hylleplass for varene sine.¹⁰⁸ Eit døme er Hval Sjokolade, som har vore testvinnarar i år etter år, men sidan verksemda ikkje betalar for å få hylleplass hjå matkjedene, finn kundane Hval Sjokolade i eit fåtal butikkar. Konsernsjef i Orkla, Peter A. Ruzicka utalar seg følgjande til dette:

“Det er i realiteten en håndfull mennesker som avgjør hva Kari og Ola Nordmann har på middagsbordet (Coop, Rema og Norgesgruppen). Vi ser eksempler på at flere og

¹⁰⁷ Kjærnes og Statens Institutt for Forbruksforskning (SIFO), *Eating Patterns, A Day in the Lives of Nordic Peoples*.

¹⁰⁸ NRK, “NRK TV - Matvarekrigen.”

flere gir opp å drive som liten aktør (matvareleverandør) i Norge. Det er et vesentlig mindre mangfold enn det var for en del år siden og jeg tror at det mangfoldet blir ytterligere innsnevret i årene som kommer.”¹⁰⁹



Figur 18. Vareutval i norske og svenske butikkar.¹¹⁰

Brennpunkt intervjuet også leier i Forbrukerrådet, Randi Flesland, der dei spør kva forbrukaren går glipp av i butikk. Ho svarar følgjande:

“Vi går glipp av et så stort utvalg som det er mulig å få. Det er flere undersøkelser som viser at vi i Norge har et dårligere utvalg og høyere priser enn land det er naturlig å sammenligne seg med. Det er et potensiale for å få flere varer i hyllene. Det er du og jeg som skal velge, ikke de tre innkjøpsjefene som faktisk bestemmer hva fem millioner nordmenn skal spise.”¹¹¹

¹⁰⁹ NRK, “NRK TV - Matvarekrigen.”

¹¹⁰ Valvik og Braathen, “Nær dobbelt så mange varer i svenske matbutikker som i norske.”

¹¹¹ NRK, “NRK TV - Matvarekrigen.”

Det dårlege matvareutvalet i norske butikkar har fått auka mediefokus dei siste åra, og i 2015 gjekk forfattar og mangeårig matkommentator i Aftenposten, Joachim Lund, gjennom matvarebransjen i saumane i alle ledd, frå produsent til forbrukar. Han skildrar norske matbutikkar som eit garasjesal samanlikna med andre vestlege industriland. Vidare peikar han på at ein fransk matbutikk i snitt har 3 gonger større utval enn ein norsk. Lund viser til ei undersøkjing som viser at 6 av 10 kundar på verdsbasis prøvde eit nytt produkt, medan i Norge var det same forholdstalet 3 av 10. Det er vanskeleg for kundane å prøve noko nytt når kjedene kun tilbyr kundane varer dei er heilt sikre på blir selde.¹¹²

5.3.2. Er norske matvarekundar gniarar?

Samanlikna med resten av Europa, brukar den norske forbrukaren minste prosentdelen av inntekta på mat. Frå 2006 til 2008 gjekk 11,6 prosent av norske hushaldingsutgifter årleg til mat og alkoholfrie drikkevarer, medan nivået i EU i 2006 låg på 12,7 prosent.¹¹³ I SSB sin Forbruksundersøkelse står det at på slutten av 1950-tallet brukte ei husholding omlag 40 prosent av inntekta på mat og drikke. I 2012 hadde delen gått ned til 12 prosent. Utgiftene til mat og drikke utgjer i dag ein vesentleg redusert del av hushaldingsinntekta trass i at kjedene peikar på at Norge har den dyraste maten i Europa. Norge har og det høgste lønsnivået.¹¹⁴ Ved å sette opp prisen på norsk mat, kan ein nå måla om auka utval i butikk, betre kvalitet på varene, eit berekraftig landbruk og matproduksjon, auka dyrevelferd og vedlikehald av kulturlandskapet, skriv Lund.¹¹⁵

5.3.3. Differensiering mellom matvarekjedene - pendelen snur?

Sidan 90-talet har matvarekjedene konkurrert om å ha dei billigaste varene. Dette har vore ein posisjon Rema har hatt ei hand om, utfordra av Kiwi og Coop Xtra. Konkurransen om å vere den mest miljøvennlige, økologiske eller dyrevennlige kjeden har det aldri vore snakk om til no. Men dei siste åra har trenden snutt og det kan virke som om kjedene trur marknaden for økologisk og anna berekraftig mat er på veg til å bli moden. Sjefen i Rema 1000, Ole Robert

¹¹² Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.

¹¹³ Norges offentlige utredninger (NOU), *Mat, Makt og Avmakt – Om styrkeforholdene i verdikjeden for mat.*

¹¹⁴ Statistisk sentralbyrå, "Lite endring i forbruksmønsteret."

¹¹⁵ Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.

Reitan, sa i eit intervju at “bærekraft kan ikke være dårlig business. Dårlig business er ikke bærekraftig.”¹¹⁶

Når den norske daglegvarebransjen er dominert av billegbutikker med eit lite utval av bestseljarar levert av eit fåtal grossistar, blir billigbutikkane for like. Kundane ser ikkje forskjell på Rema 1000 eller Kiwi. Ein har heller ingen lojalitet til kjedene. Prisfokuset har gjort mange kundar prissensitive og ein går på den butikken som er marginalt billigare til eikvar tid. Dette søker matkjedene no å endre. I lang tid har det vore vanskeleg for småskalaproducentar å få innpass i butikkhyllene. Denne vendinga kan medføre auka omsetnaden av økologisk mat og lokalmat. Innovasjonssjefen i Mills. Brudvik seier følgjande: “Problemet er at Kiwi, Rema og Spar alle er billigbutikker, noko som gjer at forbrukarane ikkje ser forskjell på dei. Dette gjer at dei prøver å differensiere seg, og til dømes Coop satsar no økologisk. Denne vendingen gir og butikkane insentiv til å vere snildare med småproducentane for å få inn produkt som skil seg ut.”

Rema 1000 har endra profilen i retning av å få inntrykk av å vere meir bærekraftig dei siste åra. I 2013 kjøpte Reitan opp den økologiske kyllingproducenten *Stange Kylling* og same året gjekk dei inn i eit eksklusivt 5 årig samarbeid med Lofotlam.¹¹⁷ I 2016 kjøpte dei seg inn i den økologiske matkasseleverandøren *Kolonialen.no*. ”Flere og flere etterspør hvor maten kommer fra og hvordan den er produsert”, seier kategoridirektør for ferskvarer i Rema 1000, Ole Førre Skogstø.¹¹⁸ Den 20. september 2016 lanserte Rema 1000 og Tine ein eigen økologisk serie av mjølkeprodukt, som endå eit steg på vegen i Rema 1000 sin strategi om å fri til dei samfunnsmedvitne forbrukarane.¹¹⁹ Dette har gitt Rema 1000 ein auke i omsetnad i byane. I Oslo har dei hatt ein eksplosiv vekst. Reitan uttalar: “Ni av ti trender starter i Oslo vest, og sprer seg derifra utover landet i ulikt tempo. Økologisk mat er en av disse trendene”.¹²⁰

Professor Leif Egil Hem, forskar på merkevarebygging og leiing ved Instiutt for strategi ved NHH, ser også tendensar til større differensiering mellom matkjedene. Dette gjer dei ved å

¹¹⁶ Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig. s.40.

¹¹⁷ Langberg, “Rema 1000 kjøper Stange”.

¹¹⁸ Solem og Kleppe, “Slukes av Rema.”

¹¹⁹ Rema 1000, “Økologiske meieriprodukter fra Tine - REMA 1000.”

¹²⁰ Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig. s.41.

søkje eksklusiv distribusjon av lokale matvarer. Det er mindre fokus på nummer 1-merket og eit breiare fokus på vareutval. Dette har gjort at lokale og berekraftige matvarer i større grad får innpass i butikk.¹²¹ Kommunikasjonsdirektør i Coop Norge, Bjørn Takle Friis seier at dei store bevegelsane i daglegvarebransjen går i retning større mangfold, meir innovasjon og mindre i grad kun merksemd om pris.¹²²

5.3.4. Berekraftig mat - ein berekraftig trend?

Rema 1000 er ikkje åleine i satsinga på berekraftig mat. Meny samarbeider i dag med 450 lokalmatprodusentar og tilbyr over 2300 lokalmatprodukt. I fjor auka salet av lokalmat med 9 prosent og var ein av varekategoriane med sterkast utvikling. Meny-sjef Vegard Kjuus investerer bakover i verdikjedene for lokalmatprodusentar og seier “Forbrukerne gir tydelige signal om hva de vil ha.”¹²³

Coop Norge var først ute med økologiske varer og sidan lanseringa i 1993 har dei aldri hatt større omsetnad på denne varekategorien enn no. Samanliknar ein omsetnaden frå 2014 til 2015 hadde dei ein eksplosiv auke på 20,3 prosent på økologiske varer.¹²⁴ Fleire Coop-butikkar har satsa på lokalmat, der dei har sokalla “shop-in-shop” områder i butikken, ein plass der kundane kun finn lokalmat frå distriktet rundt butikken. Miljøsjeff Knut Lutnæs i Coop uttalar at det er dei store varekategoriane som egg, mjølk og særleg barnemat som har best omsetnad. Han ser ei stor interesse hjå dagligvarekjedene for å satse økologisk. I framtida håpar Lutnæs at det kjem fleire alternative leverandørar av økologisk kjøt i butikkane.

¹²¹ Hem, Samtale om norsk daglegvarehandel.

¹²² Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig, s.26.

¹²³ Solem, “Slik bygger de nye lokalmat-trender.”

¹²⁴ NTB, “Kraftig vekst i salg av økologiske varer.”

5.4. Forbrukarane

5.4.1. Økologi, lokalmat og berekraft - kva trur forbrukaren?

SIFO-forskarar Gunnar Vittersø og Torvald Tangeland skriv at betydninga av økologisk mat er uklart for mange forbrukarar. Det er uklart om det er helsemessige fordelar ved produksjonsformen eller produkta.¹²⁵ Vidare skriv dei:

“Skal forbruket av økologisk mat økes slik det er formulert i landbrukspolitikken, kreves det en bedre kommunikasjon ut til forbruker både for å øke forståelsen for hva økologisk produksjon er og for styrke bevisstheten om merkeordningen Debio. I tillegg må tilbudet ute i butikkene bli langt bedre enn i dag. Både pris og tilgjengelighet er fortsatt viktige barrierer mot kjøp av økologisk mat.”

Det er ikkje rart at forbrukarane er forvirra. For når ein seier at økologisk mat er bra for helsa, dyrevelferden og miljøet, så seier ein indirekte at konvensjonelt landbruk er dårleg for helsa, dyrevelferden og miljøet. Dei norske forbrukarane har vorte kalla ei “økosinke” i mange samanhengar. For når Danmark har oppnådd 7 prosent økologisk av total omsetnad, er ikkje Noreg eingong oppe i 2 prosent. Det kan vere fordi den norske forbrukaren i større grad stolar på produksjonsmetodane i det konvensjonelle norske landbruket.

I DN uttalar miljøsjef Knut Lutnæs i Coop at det har vore ei lang og til dels treg reise for økologiske varer. “Frykten er at forståelsen for økologisk landbruk kan ødelegge for skjønnmalingen av norsk landbruk, som har mange udelte positive kvaliteter.”¹²⁶ Ole Robert Reitan, sjef i Rema 1000, er einig. “Vi nordmenn har så stor tillit til norsk landbruksproduksjon at vi ikke helt ser verdien av økologisk jordbruk. Vi føler at alt er bra likevel, så vi er ikke villige til å betale prisen. (...) Det kan virke som de norske landbrukssamvirkene ikke er så opptatt av å markedsføre økologisk. De mener at «Godt Norsk»-stempelet er godt nok.” seier Rema-sjefen.¹²⁷

Den rådande hypotesa som framstiller den norske forbrukaren som ei “økosinke” er at nordmenn opplever norsk mat som semiøkologisk. Forbrukarane ser på norsk mat som sunn

¹²⁵ Lavik og Borgeraas, *Forbrukstrender 2015*.

¹²⁶ Hambro og Kielland, “Økoindustri”.

¹²⁷ Hambro og Kielland, “Økoindustri”.

og av høg kvalitet. Ein har eit romantisk bilete av norsk landbruk. I realiteten har norsk landbruk gjennomført ei storstilt effektivisering og industrialisering. Nedleggingstakten av småbruk har auka og stølsdrift er nesten ikkje-eksisterande i dagens landbruk. Andelen av mat produsert på industribruk på Austlandet aukar år for år, medan produksjonen i distrikta minkar.¹²⁸ Mellom andre Tine og Gilde held ved like det romantiske biletet forbrukaren har av norsk jordbruk ved t.d. å marknadsføre myten om småbrukarbonden, som hardtarbeidande og omtenkamt steller dyra sine på småbruk mellom fjordar og fjell.



Foto: Arne Gloppestad, Firda Tidend.

5.4.2. Kvifor er Danmark og Sverige meir økologiske enn Noreg?

I Danmark dominerer storskala- og intensivtlandbruket. Sosiolog Oddveig Storstad skriv at ein må sjå dei høge salstala for økologiske varer i Danmark som ein motreaksjon på industrilandbruket. Sidan landbruket i Noreg ikkje er industrialisert i like stor grad, føler norske forbrukarar at økologiske varer ikkje gir stor meirverdi.¹²⁹ I Coop Danmark har dei utarbeida ein modell for å auke salet av økologisk mat: “den økologiske trappa”. Første trinn

¹²⁸ Omvik, Kumano-Ensby, og Eraker, “Østlandet overtar norsk matproduksjon.”

¹²⁹ Hambro og Kielland, “Økoindustri.”

for forbrukaren er økologisk mjølk, for prisforskjellen ikkje er så stor til konvensjonell mjølk. Neste trinn er egg, så havregryn og så frukt og grønnt. Når forbrukaren kjem lengre opp i trappa, til kjøt, er det vanskelegare for prisforskjellen til konvensjonelt produsert kjøt er større. Strategien Coop Danmark har brukt med suksess er å kommunisere fordelane økologisk mat gir, og synleggjere forskjellane. Dei trekk dei flinke produsentane og historiane deira heilt inn i butikken og set varene deira atmed konkurrerande varer, og ikkje på eigne øyer.¹³⁰

Ipsos si landsdekkjande spørjeundersøking frå 2016 har samanlikna norske, svenske og danske forbrukarar sitt syn på dyrevelferd i landbruket i respektive land. Forbrukarane vart gitt følgande påstand: “Husdyr i (norsk/svensk/dansk) landbruk (sau, kyr, svin, geit) har det bra?” Over dobbelt så mange forbrukarar i Noreg er einig i utsagnet, samanlikna med Sverige og Danmark. Samtidig er det betraktelg fleire som er heilt ueinig i utsagnet i Sverige og Danmark, samanlikna med Noreg.

	Noreg	Sverige	Danmark
Heilt enig	34%	16%	12%
Delvis enig	47%	57%	42%
Delvis ueinig	12%	15%	31%
Heilt ueinig	3%	5%	10%
Vanskeleg å svare	4%	8%	5%

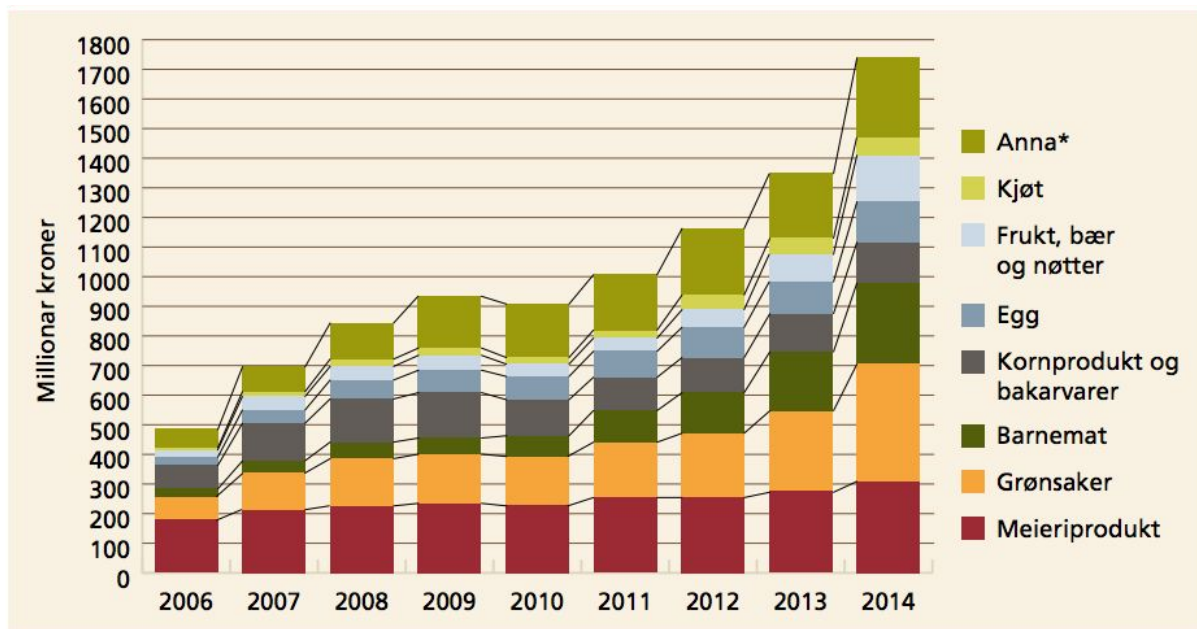
Figur 19: Forbrukaren sitt syn på dyrevelferd. Norsk Spisefakta 2016, Ipsos.

Landbruket i Noreg har høgare grad av mattryggleik enn nabolanda. Dette stadfestar administrerande direktør Harald Gjein i Mattilsynet:

¹³⁰ Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.

“Vi finner minst av både antibiotikaresistens, kjemikalierester og farlige bakterier. Ja, jeg vil si på alle de statistikkene som er tilgjengelig så ligger Norge fremst på de statistikkene”.¹³¹

Med tanke på mattryggleik har den norske forbrukaren god grunn til å vere ei “økosinge” så lenge ein kjøper norske matvarer. Ipsos skriv at så lenge forbrukarane er veldig trygge på konvensjonell norsk mat, er betalingsviljen dårlegare for økologisk mat.¹³²



* Kategorien «anna» er ei samlenemning for varer som for eksempel krydder, kaffi, te, soya- og rismjølk, søte pålegg, matfeitt og oljar, middagjar, snacks, godteri, dessertar og fisk.

Figur 20: Omsetnaden av økologisk mat gjennom daglegvarehandelen (mill. kroner).¹³³

Trass alt har det vore ei tredobling av omsetnaden av økologiske varer i Noreg frå 2006 til 2014. Som grafen over viser, er salet av økologisk barnemat ti-dobla sidan 2006, og salet av kjøtt, frukt og bær har sju-dobla i same periode.¹³⁴

5.4.3. Diffusjonsprosessen

Det er grunn til å tru at omsetnaden av økologisk mat kjem til å halde fram å vekse i åra som kjem. I følge teorien om diffusjon av eit nytt produkt i ein marknad, er det først ei lita gruppe “innovatører” som adopterer produktet, før “tidlegare brukar” adopterer det. Først når

¹³¹ Eliassen og Ebbesen, “Vi har tryggest mat i EU.”

¹³² Spilling og Ipsos, Intervju om Norsk Spisefakta 2016.

¹³³ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk.*

¹³⁴ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk.*

diffusjonsprosessen når den “tidlige majoritet”, får butikkane verkeleg volum på økologiske varer.¹³⁵ Den økologiske marknadssiden av økologiske barnemat er på 23 prosent av total omsetnad, til samanlikning har økologisk mat generelt 1,6 prosent marknadsside. Det er grunn til å tru at informasjonen om økologisk mat som helsefremjande har nådd den tidlege majoritet, trass i at salet ikkje er der enno. Som følge av at foreldre ikkje kompromissar med borna si helse, har staten nådd sitt mål om 15 prosent økologisk omsetnad for kategorien barnemat, som einaste økologiske matvarekategori.¹³⁶

5.4.4. Økologiske byar og konvensjonelle distrikt

Dess større geografisk avstanden mellom forbrukar og landbruk/distrikt, dess meir oppteken er forbrukaren av helse, dyrevelferd og miljø.¹³⁷ Dette blir stadfesta av Ipsos, som fann at merket økologisk triggjar meirsal i byane, medan i distrikta triggjar lokalmat og kortreist meir. Rema 1000 viser til at økologisk mat er ein av dei store trendane i Oslo, og meiner denne trenden truleg kjem til å spreie seg til resten av landet. Slik sett kan ein seie at marknaden i Oslo vest er moden for økologiske varer og på veg til å nå tidlege brukarar. I resten av landet er ikkje diffusjonsprosessen komen like langt for økologiske varer. Det er grunn til å tru at diffusjonsprosessen når det gjeld lokalmat er komen lengre for heile landet då omsetnaden på landsbasis er dobbelt så stor som økologisk mat i 2015.¹³⁸

5.4.5. Økonomiske makrofaktorar

Ein må peike på at ein diffusjonsprosess kan ta tid og til dels stoppe heilt opp i periodar. I dataene til Landbruks- og matdepartementet ser ein at marknadssituasjonen for økologiske matvarer endra seg vesentleg i 2009, då etterspurnaden etter økologisk mat fall drastisk. Dette var truleg på grunn av finanskrisa, då den økologiske produksjonen i Noreg auka meir enn avsetninga i åra etter finanskrisa.¹³⁹ Det viser at betalingsvilligheiten for økologisk mat er sensitiv i høve til svingingar i privatøkonomien. Norsk Spisedata 2016 viser tendensar til at forbrukaren med høg utdanning og inntekt på over NOK 1 million i året kjøper meir økologisk mat enn forbrukarar ellers. Økologiske matvarer blir ikkje sett på som noko

¹³⁵ Sundbye, “Diffusjonsprosessen.”; Rogers, *Diffusion of Innovations*: 5. utg.

¹³⁶ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk..*

¹³⁷ Lund, Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.

¹³⁸ Matmerk, “Kraftig økning i salg av lokalmat.”

¹³⁹ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk.*

naudsynt, men ei “luksusvare” ein tek seg råd til ved høg inntekt eller når ein blir svært fokusert på helse t.d. når ein har små born i familien. Coop Norge gjennomførte et case der dei undersøkte og fann at pris er den største barrieren mot at forbrukarar kjøper økologisk mat. Vidare gjorde daglegvarekjeda ein kampanje der dei senka prisane på økologisk frukt og grønt til same nivå som konvensjonelt dyrka frukt og grønt, og fekk ein kraftig omsetnadsauke. Dette gir verdifull innsikt om kva som skal til for å auke sal og konsum av økologiske varer i framtida.¹⁴⁰

5.4.6. Økologi - bra for kropp, dyr, miljø og kulturarv?

Statsvitar og forfattar av boka “En nasjon av kjøttthuer”, Sverre Arne Lie utala til NRK P2:

“Eg har veldig tru på det som skjer i norske matmarkedet med økt medvit og til ein viss grad eit oppgjær med billigmattenkinga. Det er ikkje berre volum som gjeld, men faktisk kvalitet og produksjonsmåte.”¹⁴¹

Lie som har vore aktiv samfunnsdebattant innan landbrukspolitik, seier at produsere geitekjøt ved kun å nytte beiteområder, har det god effekt på tilhøve som norsk sjølvforsyningsgrad, matkvalitet, kulturlandskap og andre faktorar som den moderne forbrukar ser på som “sunne” verdier. Derfor meiner Lie at produsentane må våge å kommunisere kva kvalitets- og verdiforskjell det er på ulike produkt.

“Kva er forskjellen på ein kylling som er fora opp på soya frå Brasil inne i ein lagerhall, og ei geit som utelukkande har ete urter, vekster og gras i ein norsk skog?”

¹⁴²

Fakta er at norsk landbruksproduksjon har gjort seg avhengig av kraftfor som inneheld store deler importert soya. For å snu denne trenden, må norsk jordbruk lage mat tufta på ressursgrunnlaget i Noreg. Det er mogleg dersom prisen på mat aukar og forbrukarane må bruke 12,7 prosent av inntekta og ikkje 11,3 prosent som er tilfellet er i dag.¹⁴³ Lie sine refleksjonar om norsk matproduksjon og kva verdier dei norske forbrukarane set pris på blir støtta opp under i SIFO-rapporten: *Mat, måltider og moral - Hvordan spise rett og riktig* (2015). Bugge skriv følgjande:

¹⁴⁰ Eco-prosjektet, *Norske matvarer. Verdier, muligheter og utfordringer*.

¹⁴¹ NRK Ekko, “Geit i gryta.”

¹⁴² NRK Ekko, “Geit i gryta.”

¹⁴³ NRK Ekko, “Geit i gryta.”

“Mens andelen som er opptatt av å spise mat som er naturlig, ren, fersk, uten kunstige tilsetninger, sprøytemidler, o.s.v. har økt, ser vi også økende andeler som er opptatt av å unngå masseproduserte produkter, ferdigmat, oppdrettsfisk, importerte grønnsaker og lignende.”¹⁴⁴

I studien vart respondentar bedne om å ta stilling til utsagn som: «Jeg velger som oftest den maten som er billigst, og ikke den som er sunneste». I 2011 var 42 prosent heilt eller delvis enige i utsagnet. I 2014 svara kun 16 prosent det same.¹⁴⁵ Dette viser at den norske forbrukaren blir meir oppteken av helse og er truleg meir medviten om å kjøpe sunn mat i butikken. Bugge skriv at 7 av 10 vil avgrense inntaket av ferdigmat og like mange meinte at det var viktig at matprodukt er basert på naturlege råvarer. Fleire og fleire kjøper økologiske produkt. I 2005 svara 37 prosent at dei hadde kjøpt økologiske matvarer dei siste 4 vekene, medan i 2013 hadde andelen økt til 46 prosent.¹⁴⁶

I Norsk Spisefakta 2016 vart respondentane spurde om å ta stilling til påstanden: “Er økologisk produsert mat sunnare enn konvensjonell produsert mat?” Over 50 prosent var heilt eller delvis enig i påstanden, jamfør figur 22. Sunnheitstrenden er norsk forbrukarmasse kan derfor vere eit området økologisk mat kan kapitalisere på i framtida.

Heilt enig / delvis enig	56%
Delvis ueinig / heilt ueinig	35%
Umogleg å svare	8%

Figur 21: Forbrukaren sitt syn på økologisk produsert mat. Norsk Spisefakta 2016, Ipsos.

5.4.7. Mat og omsorg

Mat er i aukande grad er eit spørsmål om ansvar og omsorg. Bugge skriv at i den nyliberlistiske retorikken blir forbrukarane konstant oppfordra til å handle sunne, naturlege, økologiske og etiske produkt. Maten skal vere bra for kroppen og omgjevnadane. Trenden viser at matvala forbrukaren gjer ikkje berre seier noko om kven forbrukaren er, men kven

¹⁴⁴ Bugge, *Mat, Måltid og Moral - Hvordan spise rett og riktig.*

¹⁴⁵ Bugge, *Mat, Måltid og Moral - Hvordan spise rett og riktig.*

¹⁴⁶ Bugge, *Mat, Måltid Og Moral - Hvordan spise rett og riktig.*

han eller ho ynskjer å vere. Idealet for eit måltid er basert på ferske råvarer laga frå botnen av. Mat frå naturen gir positive assosiasjonar for forbrukaren og symobliserer ikkje berre sunnheit og berekraft, men passar og inn i oppfatninga av den nordiske livsstilen som er prega av det enkle og eit og aktivt friluftsliv.

Norsk mat har fått auka matkulturell status dei siste åra, skriv Bugge. Dette er mykje takka være stjernekokkar som sprer norsk og nordisk matkultur. Mellom andre ser ein at København-restauranten *Noma* (korting for “Nordisk” og “Mad”) har vore kåra til den beste restauranten i verda fleire gonger. Oslo-restauranten *Maaemo* har også slått seg opp dei siste åra. Den baserer seg på kortreiste råvarer, lagar menyane basert på kva kortreist mat og råvarer som er tilgjengelege i kvar årstid. *Maaemo* fekk i 2016 tre stjerner i Michelin-guiden.¹⁴⁷ Bugge viser til forbrukarane har vorte meir medvitne på nordisk matkultur og det har vore ein markant auke i delen forbrukarar som uttrykkjer interesse for og kjøper kortreist og lokal mat.¹⁴⁸

Bugge ser på dette som ein ny type forbrukarmoralitet. Ein ser trendar av annerkjenning, verdsetjing og vern av norsk natur og kulturarv i forbrukarmassen. Forbrukarane ser verdi i å ta vare på og utvikle berekraftige og lønsame lokalsamfunn. Studien til Bugge avdekte også at forbrukarane verdsette eit meir demokratisk matsystem, som har berekraft, sunnheit, etikk og autentisitet som målsetjing. Generelt bør maten ha høgare kvalitet enn det som blir tilbytt i dagligvarebutikkar og restaurantar i dag.

Dette viser at forbrukarane vurderer kvaliteten på maten gjennom moralske haldningar. I tillegg til smak, lukt og utsjånad er også produksjons- og distribusjonsmetode teljande. Bugge skriv at om produkta er friske, naturlege, lokale, sesongbaserte, ekte, kortreiste, økologiske, sunne, autentiske, o.s.v. blir desse produkta verdsette i større grad av forbrukaren. Amilien, Schjøll, og Vramo finn ein at forbrukarar sin smak og forståing av kvaliteten på produkt i stor grad er påverka av smak og minner frå deira eiga historie. Å smake på lokale produkt fungerer ofte som ei bru til minner, identitet, historie og sagn etter noko ekte og meningsfylt.

¹⁴⁷ Bø et al., “Maaemo i Oslo får tre Michelin-stjerner.”

¹⁴⁸ Bugge, *Mat, Måltid Og Moral - Hvordan spise rett og riktig*.

I fokusgruppene til studien vart det snakka om mat og minner i timar i strekk, der språket ofte romma personlege minner og sagn av barndom, mennesker, stadar og natur.¹⁴⁹

5.4.8. Oppsummering - den norske forbrukaren

Det kan virke som om deler av den norske forbrukarmassen er moden for ei vriding vekk frå pris og volumfokuset og mot berekraftig mat. Forbrukaren verdset mat som har eitt eller fleire kjenneteikn som: berekraft, kortreist, lokal, sesongbasert, økologisk, lokalmat, ekte, sunn, autentisk, god dyrevelferd, utnytting av norsk ressursgrunnlag og bruk av norske lokale oppskrifter. Geitebonde Reidar Stenberg i Hol i Hallingdal har drege stor nytte av denne trenden. Han oppsummerer kanskje det mange forbrukarar føler når dei kjøper berekraftig mat:

“Et ei svineribbe til jul av ein gris som har gått ute i grøn eng og berre fått lokale råvarer til å spise på heile sommaren, då sit ein att med ein smak i munnen og følelse etterpå som er heilt fantastisk forhold til den billige svineribba. (...) Me har blitt flinkare til å bruke pengar på mat og skjemme oss vekk for me har lyst på den godfølelsen til maten.”¹⁵⁰

Marknaden har særskilt modna for økologisk mat og lokal mat dei siste åra. Det som før vart sett på som idealistiske produkt i matvarebransjen, blir no satsa på av alle dei store daglegvareaktørane. Økologisk mat og lokalmat er matvarekategoriar som har høgare veksttakt enn andre varekategoriar totalt sett. Då ligg der moglegheiter for økonomisk vinning, noko alle dei store matvareaktørane no posisjonerer seg i forhold til.

5.5. Strategisk vindauge

5.5.1. Er det eit strategisk vindauge ope i marknaden for økologisk- og lokalmat?

Derek F. Abel definerer eit “strategic window som “temporary period of 'alignment' or 'fit' between the competitive capabilities of an organization and the key requirements of the existing or new markets it intends to compete in.”¹⁵¹ Vidare skildrar han verksemder som er

¹⁴⁹ Amilien, Schjøll, og Vramo, *Forbrukernes forståelse av lokal mat*.

¹⁵⁰ NRK Ekko, “Geit i gryta.”

¹⁵¹ Abell, “Strategic Windows.”

etablerte i marknaden som let små opningar stå uutnytt. For mindre og fleksible verksemder kan desse opningane vere strategiske vindaug dei kan entre marknaden i, og etablere seg.

Nortura, samvirkelaget for kjøtt og egg, har vist liten vilje til å satse på økologisk mat og lokalmat. Det kan sjå ut som dei held fram fokuset på industriell volumproduksjon. Dette kan bli skildra som “cultural inertia”, der ein fortsett å gjere noko fordi ein alltid har gjort det på den måten, trass i at eksterne faktorar i marknaden endrar seg. Det kan vere låg konkurranseintensitet i denne marknaden. Det er grunn til å tru at Nortura let eit veksande strategisk vindaug stå opent. Gjennom dette vindauget kan Vikja entre marknaden. Dette blir skildra nærare i SWOT-analysen.

5.5.2. Rett timing?

Er timingen rett for å entre det strategiske vindauget? For at eit produkt skal få omsetnad, bør det introduserast i ein marknad som er moden. Timing er derfor viktig for å unngå “mismatch” mellom etterspurnad og tilbud. Trendane i forbrukarpreferansane må vere i favør produktet som skal lanserast samstundes som distribusjons- og salskanalane må vere villige og kapable til å bringe produktet til marknaden.

Den første norske sushibaren vart etablert i 1985. Likevel tok det meir enn 15 år før *sushi* vart eit vanleg innslag i norske byar. I 1985 var sushi eksotisk og framand, i dag er det trendy og ein helserett matstil som er svært populær. Ei endring i hurtigmattilbudet dei siste åra har medført at det har vore ein auke i talet på restaurantar som tilbyr sushi og sashimi.¹⁵² Dette viser at timing er viktig. Det er vanskeleg for verksemder å halde seg i livet i 15 år i påvente av at marknaden skal modnast. Vikja er straks 10 år og var kanskje i overkant tidleg ute med å etablere seg som økologisk slakteri, då ein først no ser at marknaden for økologisk mat og kjøt er på veg til å modnast. Det ser ein gjennom at forbrukarpreferansane har endra seg i favør økologisk mat og lokalmat, samstundes som at daglegvarekjedene posisjonerer seg for å dra nytte av denne trenden.

¹⁵² Bugge, *Mat, Måltid og Moral - Hvordan spise rett og riktig.*

Frukt og grønt	27%
Kjøtt	11%
Mjølkk	11%
Brød og kornprodukt	8%
Fisk	8%
Juice	7%
Ferdigmat	2%
Ingen	67%

Figur 22: Forbrukarpreferansar i forhold til økologisk mat. Norsk Spisefakta 2016, Ipsos.

Ipsos spurte forbrukarane om kva produkt som var særskilt viktig for dei å få kjøpt økologisk. Varekategoriane frukt og grønt, kjøtt, og mjølkk var dei 3 mest valde alternativa.¹⁵³ Frukt og grønt fekk ein svarprosent på 27 og står i dag for over 80 prosent av total omsetnad av økologisk mat. Det er interessant å sjå at kjøtt får heile 11 prosent, trass i at den kategorien har ein brøkdel av total økologisk omsetnad. Dette kan indikere at det er eit vekstpotensiale i salet av økologisk kjøtt. Det strategiske vindaugget er veksande, marknaden er på veg til å bli moden. Timinga kan vere rett for å satse på nisjemarknaden for økologisk mat og lokalmat.

¹⁵³ Spilling og Ipsos, Intervju om Norsk Spisefakta 2016.

6. SWOT-analyse

Basert på verksemds- og marknadsanalysen vil ein i dette avsnittet analysere Vikja sine interne styrkar og svakheiter. Ved å nytte SWOT-analysen kan ein måle verksemda sitt “strategic fit”, d.v.s. i kva grad ein organisasjon passar inn i det eksterne miljøet ein opererer i, med utgangspunkt i dei ressursar og evner organisasjonen har.¹⁵⁴ Det vil i større grad bli fokusert på eksterne moglegheiter og truslar, då eksterne faktorar samsvarar i størst grad med problemstillinga.

6.1. Intern analyse

6.1.1. Styrkar

Karakteristikkar ved verksemda som gir den eit overtak på andre. Det kan vere aspekt ved verksemda som tilfører verdi eller gir organisasjonen eit fortrinn i høve konkurrentar. Som ein kunne få inntrykk av i verksemdsanalysen, er verdiforslaget den store styrken til Vikja. Det femner breitt og sett bort ifrå at Vikja sine produkt ikkje er *vegetar*, kan dei skilte med nesten samtlige påstandar som triggar betalingsvilje og gir kundemålgruppa auka opplevd verdi: økologisk mat, lokalmat, kortreist (for kundar som handlar i Sogn), tradisjonelle oppskrifter frå Sogn, glutenfritt, laktosefritt, høg dyrevelferd, småskala produksjon med råvarer frå småskalabønder, reindyrka og heil mat og “bruk heile dyret”-filosofi.

Dei nemnde påstandane kan oppsummast med eit ord: *autentisk*. Det vesle Vikja gjer av marknadsføring viser ikkje korleis verksemda *ynskjer* å framstå for kundane, men korleis verksemda faktisk *er*. Dette er i kontrast til Tine og Gilde. På langsiden av Tine sine leveransebilar og semi-hengarar er det bilete av stølar og små idylliske familiegardar, ikkje industrilandbruk.¹⁵⁵ Det same gjeld Nortura sitt varemerket Gilde. På same måte som Tine har sentralisert meieria, har Nortura sentralisert slakteria.¹⁵⁶ Svenn Arne Lie skriv i boka *En nasjon av kjøtthuer*: “Greier Tine å ta ut en konkurranse på kvalitet, kan de ha potensiale til å

¹⁵⁴ Hill and Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*.

¹⁵⁵ TINE SA, “Mindresunde Gård.”

¹⁵⁶ Gilde, “Gilde reklamefilm 2015 - Takk for maten!”

ta ut høyere priser. Det åpenbare vil være at Tine bruker mer ressurser på å la kua spise gress, og mindre på å innbille oss at kua spiser gress”.¹⁵⁷

Vikja som organisasjon og den daglege produksjonsprosessen blir styrt av dagleg leiar Olav Arnar Bø. Som nemnt har Bø tidlegare vore styreleiar i den økologiske interesseorganisasjonen Oikos.¹⁵⁸ Han er utdanna sivilagronom ved NMBU på Ås og har vore rektor ved Sogn jord- og hagebruksskule i Aurland, den einaste reindyrka økologiske landbruksskulen i landet. Intervju med Bø synleggjer brei økologisk kompetanse og at ein ikkje kompromissar med verdigrunnlaget til verksemda for å auke volum.

6.1.2. Svakheiter

Svakheiter er karakterstikkar ved verksemda som gir konkurrentar eit overtak. Marknadskommunikasjonen til Vikja var i lang tid ikkje-eksisterande. Det hjelper lite med godt verdiforslag og gode salsargument når dei ikkje når fram til kunden. Jungeltelegrafan har vore den største kommunikasjonskanalen og ryktet om Vikja har blitt spreitt tregt. Vikja har no si eiga facebookside og profil på instagram. Før jula 2016 har Vikja ein PR-framstøyt med bilete på framsida i den siste utgåva av Oikos sitt blad “Ren Mat” samt redaksjonell omtale i form av 2 artiklar inne i magasinet.¹⁵⁹

Ressursgrunnlaget Vikja tuftar produkta sine på er avgrensa i høve geografi og kvalitetsstandardar. Vikja er eit økologisk slakteri i Vik i Sogn. Ein slaktar kun kjøt frå økologiske gardsbruk langs Sognefjorden. Som nemnt har Vikja ein “bruk heile dyret”-filosofi, der så lite som mogleg av dyret vert svinn. Dette medfører at sjølv om ein kunne selje meir av til dømes pinnekjøtt, kan volumet verte avgrensa av at det ikkje blir produsert meir sau av økologisk kvalitet langs Sognefjorden. Ei løysing kan vere å kanalisere salet over på alternative produkt.

¹⁵⁷ Løkeland-Stai og Lie, *En nasjon av kjøttthuer: Ni myter og en løgn om norsk landbrukspolitik*.

¹⁵⁸ Oikos, “Olav Arnar Bø er vald til ny styreleiar i Oikos | Oikos - Økologisk Norge.”

¹⁵⁹ Ren Mat, “Framsida.”

Dagleg leiar Bø er heilt avgjerande for Vikja. Men når ein person skal gjere “alt”, kan visse sider ved drifta til tider bli forsømt. Hovudkompetansen til Bø er på praktisk drift og det strategiske aspekt har truleg vore forsømt sidan starten. Det er til dømes ingen plan for korleis ein skal å skalere opp produksjonen, gitt etterspørselen etter Vikja sine produkt aukar. Verksemda har korkje kapital eller ressursar til å leige eller tilsette fleire medarbeidarar. Det tek og lang tid å leggje om eit gardsbruk frå konvensjonell drift til å vere sertifisert for økologisk drift. Når marknaden for økologisk kjøt frå Sogn aukar, vil mangel på godkjende økologiske produsentar truleg vere ein kritisk faktor når det gjeld tilgang på økologiske råvarer.

Det er mange ulike merkeordningar for norsk mat, noko forbrukaren kan oppleve som uoversiktleg. Nokre merker er formelle (offentlege godkjeningsordningar/sertifisering), som t.d. “Nyt Norge” og “økologisk” som er under paraplyen til den statlege stiftinga Matmerk. Andre er uformelle som t.d. “kortreist”. Både formelle og uformelle merke har til felles at dei triggjar betalingsviljen hjå kundane. Eitt av merka som triggjar kundane mest er “kortreist”, og det trass i at Matmerk vil “avlive” det.¹⁶⁰ Ein bør stille spørsmål om kor langt (geografisk avstand) eigentleg kortreist er? Truleg ikkje langt nok til at industrilandbruket i distrikta når dei store marknadane i byane. I Vikja sitt tilfelle må dei selje produkta sine i Sogn og omegn for å nytte nemninga kortreist. Dette avgrensar moglegheitene for å auke volumet i produksjonen.

Eit anna uttrykk som gir liknande avgrensingar er “småskalaprodusent”. Spørsmålet her er kor industrialisert og kommersialisert kan ei verksemd verte før den misser identitet og autentisiteten som småskalaprodusent? Pånytt kan ein dra paralellar til Tine og Nortura. Der norsk landbruk generelt var småskala før årtusenskiftet (no industrilandbruk) prøver Tine og Nortura no å halde dette inntrykket ved like ved å aktivt å nytte marknadskommunikasjon.

¹⁶⁰ Veløy, “Framtiden i våre hender: – Kortreist mat ikke miljøvennlig.”

6.2. Ekstern analyse

6.2.1. Moglegheiter

Moglegheiter er eksterne faktorar som verksemda kan nytte til sin fordel. Basert på Vikja si lokale forankring, marknadsposisjon og kunnskaps- og erfaringsgrunnlag mellom tilsette, har Vikja ei rekkje moglegheiter i dagens marknad. For å sette moglegheitene for økologisk kjøt i perspektiv, ser vi igjen på data frå forbrukarundersøkinga *Norsk Spisefakta 2016*. Ipsos spurte forbrukarane om kva produkt som var særleg viktig for dei å få kjøpt økologisk. Frukt og grønt, kjøt og mjølk var 3 på topp av svara.¹⁶¹ Som marknadsanalysen viste, prefererer mange forbrukarar økologisk kjøt, sjølv om denne kategorien har ein brøkdel av total økologisk omsetnad. Det er grunn til å tru at vekstpotensialet til omsetnad for økologisk kjøt er stort. Noko som kan indikere at det er eit “strategic window” for Vikja i dagens marknad, der det er ein midlertidig “match” mellom organisasjonen sine ressursar og evner, og nøkkelkrava og moglegheitene i marknaden.¹⁶²

6.2.1.1. Auka etterspurnad og reduksjon i produksjonen - eit økologisk paradoks

I februar 2016 la Riksrevisjonen fram sin rapport til Stortinget, der dei hadde undersøkt arbeidet til styresmaktene for å nå politkarane sine vedtekne mål vedkomande økologisk landbruk. Her skriv dei:

“Dessutan går også utviklinga for den økologiske produksjonen i negativ retning. Det er risiko for at den økologiske produksjonen vil halde fram med å minke sjølv om forbruket aukar.”¹⁶³

Undersøkinga til Riksrevisjonen viser til at det er ubalanse mellom produksjon og etterspurnad for enkelte økologiske varer. Varer som det er gode føresetnader for produsere i Noreg, t.d. kjøt og korn. Vidare skriv dei at omsetninga av økologisk kjøt gjennom daglegvarehandelen blei sjudobla i perioden 2006–2014, frå 8,3 til 60,1 mill. kroner, medan produksjonen av økologisk kjøt som del av den totale kjøtproduksjonen berre auka frå 0,6 til 1 prosent i same perioden.¹⁶⁴ Det er risiko for at den økologiske produksjonen vil halde fram

¹⁶¹ Spilling og Ipsos, Intervju om Norsk Spisefakta 2016.

¹⁶² Abell, “Strategic Windows.”

¹⁶³ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk*.

¹⁶⁴ Riksrevisjonen, *Undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk*, s.10.

å verte redusert sjølv om forbruket aukar. Vikja er tilbydar i ein marknad i vekst, der tilgangen på økologisk råvarer er minkande. Nyttå rett, kan dette vere ei gylden moglegheit for auka sal og auka marginar.

6.2.1.2. Direktesal - ei (digital) bakdør til marknaden?

Omsetnaden av økologisk mat og lokalmat har ein tendens til å verte undervurdert, då dataene som blir samla inn i hovedsak kjem frå daglegvarehandelen. Statistisk sentralbyrå (SSB) har kun statistikk på økologiske varer frå 2013. Daglegvarehandelen hadde då omlag 81 prosent av den økologiske omsetnaden. Andre salskanalar, som direkte sal på Bondens Marked, sal frå grossist til storhushald, abonnementsordningar og bakeri stod for 19 prosent av den økologiske omsetnaden. Direktesal frå bonde til forbrukar er ikkje med i nyare statistikk. Det er grunn til å tru at direkte sal er ein viktig kanal for sal av økologisk mat og lokalmat. På grunn av nærheita til eit relevant kundesegmentet som søker til bonden, god eksponering av merkevara og moglegheiten for bonden å få større marginar på råvarene.

Salskanalar som kjem under kategorien direkte sal er nettstaden Vikja.no, stand på Bondens Marked og slakteriutsalet i Vik i Sogn. Det er grunn til å tru at direkte sal er ein viktig kanal for sal av økologisk mat og lokalmat. På grunn av nærheita til eit relevant kundesegmentet som søker til bonden, god eksponering av merkevara og moglegheiten for bonden å få større marginar på råvarene.

Avisa Nationen skriv om økobonde Ole Johan □Granøien som skulle slakte 300 kilo avlsokse og la beskjeden ut på facebookside si. Fire timar seinere var heile oxen solgt. Nationen skriv at at sal av mat direkte frå bonden er blitt ein trend, noko Granøien er einig i. Han skildrar kundane sine som:

“Folk som kjøper mat på denne måten er veldig bevisste. De vet allerede utrolig mye, og vil vite sikkert hva de får, og vil vite alt om dyrevelferden på gården, om jeg bruker ensileringsmiddel eller soyaprodukter i fôret, eller om dyra bare har fått gress. (...) Kundene er i det hele tatt villig til å betale mer for småskalaprodukter, særlig økologiske produkter rett fra gården.”¹⁶⁵

¹⁶⁵ Harstad, “Kundene vil helst kjøpe maten rett fra bonden.”

Ein annan direkte salskanal som opplever sterk vekst i omsetnad er Bondens Marked. Dette er ein fysisk marknad i byar og tettstader, der lokalmat produsert av småskalaprodusentar blir selt. Ofte er det produsenten sjølv som sel egne varer. Bondens Marked vart stifta av Hanen, Oikos, Norges Bondelag, Norsk Bonde- og Småbrukarlag og Norsk Landbrukssamvirke. Dei siste 5 åra har Bondens Marked vorte arrangert omlag 240 gonger per år i 23 byar over heile Noreg.¹⁶⁶ I 2003 var omsetnaden per produsent på NOK 6.100, medan i 2014 var omsetnaden oppe i NOK 17.372 i snitt. Denne salskanalen har vist seg å verte ein viktig møteplass for produsent og forbrukar, noko som og gir moglegheiter for å marknadsføre egne produkt via andre salskanalar (nettstader/sosiale media).

Ved ofte å ta del på stand på Bondens Marked i byar og tettstader kan Vikja gjennomføre effektiv direkte marknadskommunikasjon mot ei relevant kundemålgruppe. I møtet med kunden har gode moglegheiter til å fortelje om verdiforslaget til Vikja, profilere merkevaren og potensielt kanalisera kundar til nettsida. Slik kan ein generere meirsal.

Nettsida til Vikja har utløyser potensiale for sal og marknadskommunikasjon. Som nemnt i verksemdsanalysen nyttar ikkje nettsida “storytelling” på ein slik måte at verdiforslaget blir lagt fram for kunden på ein god og autentisk måte. Sida inneheld for lite bilder av Vikja sine produkt og gardane som leverer dyr til slakt. Ved å knytte nettsida til sosiale media som facebook og instagram, der det ligg flotte skildringar og bilete av mat frå Vikja, kan ein generere potensielle kundar til nettsida. Oppdatering av nettsida m.a. på dei nemnde faktorane kan føre til meirsal.

Det økologiske slakteriet Nordland Gard har ei flott nettside, www.nordlandtiroler.no, der dei legg inn prognosar for når dei får inn dyr til slakt, type dyr og vurdert slaktevekt. Slik veit interesserte kundar kva dei kan kjøpe når.¹⁶⁷ Ved å knyte prognosar på nettsida opp mot sesong og marknadsframstøyt kan ein selje produkt før dyret er slakta og slik sikre ordresreserve og inntjening fram i tid. Kundane kan tinge pinnekjøtet i god tid før jul, spekeskinke til sommaren, fårikålkjøtt på hausten, o.s.b. Som skildra i marknadsanalysen er kjernen i Vikja si kundemålgruppe interesserte i eit djupare forhold til produsenten av maten

¹⁶⁶ Bondens Marked, “Smakfull kvalitetsmat!”

¹⁶⁷ Nordland Gard, “Prognose - NordlandGard.”

kjøper og et. Ei rik og informativ nettside kan tilfredstille dette behovet. Konsumenten får følelsen av å ha “plukka ut” sesongens matspesialitet sjølv.

6.2.1.3. Andre unytta moglegheiter

Matkasse-levering

Som tidlegare nemnt kjøpte Rema 1000 aksjar (2016) i den økologiske matkasseleverandøren kolonihagen.no. Omsetningstala frå dei største leverandørane viser at dette er ei teneste stadig fleire vel å bruke. I ei landsdekkjande SIFO-survey (2015) kom det fram at 6 prosent av konsumentane hadde forsøkt middagsabonnement levert på døra. Vidare såg ein at det var familiar med høg inntekt (1,4 millioner kroner eller meir) som nytta matkassetenester. Dette er ei kundemålgruppe med stor kjøpekraft og i marknadsanalysen tolka ein at foreldre med små born i stor grad kjøper meir økologisk mat. Maktar Vikja å få innpass hjå leverandørane av matkasser vil ein eksponere merkenamnet Vsitt til ei breiare kundegruppe.

Samarbeid om produktutvikling

Blix Hotel i Vik i Sogn har noko ein kallar “Blixburgaren”. I samarbeid med kokkane på Blix Hotel har Vikja utvikla den økologiske burgaren, som eksklusivt blir seld på Blix Hotel. Ved å samarbeide med hotel og restaurantar om eksklusive produkt kan ein fremje merkenamnet til kundegrupper med høg betalingsvilje. Denne type samarbeid skaper merksemd rundt merkenavnet og historien til Vikja. Noko som truleg genererer fleire kundar.

Hjortekjøtt

Hjortebestanden i Sogn er for tida stor, bøndene har meir fellingsløyve enn dei maktar å konsumere sjølve. Hjortekjøtt blir av mange sett på som eksklusivt då tilbodet av hjortekjøtt er lite. Dette fører til at hjortekjøtt er høgt prisa i marknaden og det opnar moglegheiter for Vikja. Verksemda kan nytte denne moglegheiten på ulike måtar. Ein ide er å til dømes kjøpe opp fellingsløyver og leige jægarar til å skyte for seg. På den måten sikrar Vikja tilgang på eit visst tal hjort. Eksklusive vidareforedla produkt kan seljast til betalingsvillige kunder som til vanleg ikkje har tilgong til hjortekjøtt. Jakt sesongen for hjort er på hausten, og hjortekjøtt blir då også ei eksklusiv sesongvare.

Kortreist daglegvarehandel

Matbutikkane i Sogn har eit minimalt tal kortreiste matvarer frå lokale matprodusentar i Sogn. Marknadsanalysen peikar på at trendane er i ferd med å snu og daglegvarebutikkane har opna døra for lokale produsentar. Dette må Vikja dra nytte av. Alle råvarene til Vikja kjem frå økologiske landbruk ved Sognefjorden. Det er logisk å selje produkta i Sogn, ikkje berre i Bergen og Oslo. Sal og distribusjon bør vere enklare når forbrukarane er i nærleiken og den ekte betydningen av ordet “kortreist” kan nyttast. Det er og lettare å føre effektiv marknadskommunikasjon i lokalmiljøet, då truleg mange har høyrte om Vikja via lokale media som NRK Sogn og Fjordane, Sogn Avis eller Vik kommune si avis.

6.2.1. Truslar

Truslar er definert som eksterne faktorar som er utanfor verksemda sin kontroll, og som kan skade verksemda.¹⁶⁸ Her vil ein granske nokre faktorar som kan hindre Vikja i auke omsetnaden. Til slutt nemnder ein kort kva konkurranse som er relevant for Vikja.

6.2.1.1. Truverde - tek år å byggje opp, sekundar å øydeleggje

Nationen skriv at salet av lokalmat aukar, men småskalaprodusentar er fryktar at at industrien er i ferd med å overta uttrykket. Leiaren for næringsorganisasjonen Hanen, Bernt Bucher Johannesen, uttalar at industrialiserte aktørar som Nortura undergrev avtalen produsenten gjer med forbrukar. Held dette fram vil heile kategorien lokalmat li:

“Troverdighet er ekstremt viktig når prisen for lokalmat skal settes, fordi forbrukerne kjøper mer enn bare produktet. De kjøper en hel historie.”¹⁶⁹

Problemer botnar i at lokalmat og industrialisert volumproduksjon ikkje går godt i lag. Gilde sin merkevare “Lam fra Hallingskravet” gir eit inntrykk av at lamma har beita i høgjellet rundt Hallingskarvet. I realiteten viste det seg at lamma ikkje nødvendigvis kom der i frå, men frå områder så langt som 200 kilometer unna.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Hill and Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*.

¹⁶⁹ Harstad, “Farlig å undergrave lokalmat-begrepet.”

¹⁷⁰ Harstad, “Farlig å undergrave lokalmat-begrepet.”, s.17.

I 2008 definerte Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) *lokale matprodukter* som

“enten råvarer eller bearbejdede fabrikat som kommer fra et bestemt geografisk område i nærheten av hvor man bor. Denne type mat gjenkjennes som kortreist, nær (både geografisk og følelsesmessig), ofte miljø- og dyrevennlig og gjerne med «bedre» smak.”¹⁷¹

Denne definisjonen er i nær slekt med uttrykket kortreist. Ved å stemple produktet med lokale matprodukter, avgrensar produsenten marknaden sin geografisk rundt produksjonsområdet.

I 2010 definerte Landbruks- og matdepartementet (LMD) *lokalmat* som

“matspesialiteter som produkter med lokal identitet, opprinnelse og/eller historie. Disse produktene må være av en kategori som gir en merverdi det er større betalingsvillighet for enn tradisjonelle “volumprodukter””.¹⁷²

Denne definisjonen knyter produktet opp til lokal identitet, tradisjon og/eller historie, men avgrensar produksjonen i høve til kvantitet. Små volum kjem truleg frå ein småskalaprodusent.

I 2014 vart stortingsmeldingen “Garden som ressurs - markedet som mål” utgitt, der landbruks- og matminister Sylvi Listhaug uttalte at regjeringen hadde som mål å nå 10 milliardar i omsetnad av lokalmat innan 2025.¹⁷³

I 2015 endra Landbruks- og matdepartementet definisjonen for lokalmat til

“Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet/særpregen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie.”¹⁷⁴

I den siste og noverande definisjonen skil ikkje departementet (LMD) lokalmat frå “tradisjonelle volumprodukter”, og dermed er ikkje uttrykket knytt til småskalaprodusentar, og det er fritt fram for matindustrien å nytte det.

¹⁷¹ Amilien, Schjøll, og Vramo, *Forbrukernes forståelse av lokal mat*.

¹⁷² Harstad, “Farlig å undergrave lokalmat-begrepet.”, s.18.

¹⁷³ Landbruks- og matdepartementet, “Garden som ressurs- markedet som mål.”

¹⁷⁴ Harstad, “Farlig å undergrave lokalmat-begrepet.”, s.18.

2015 var eit rekordår for lokalmat i daglegvarebutikkar. Det vart omsett for 4,2 milliardar og veksttakten til kategorien er 3 gonger større enn for den generelle kategorien for mat og drikke.¹⁷⁵ Ein må stille spørsmålet: Har denne veksttakten bakgrunn i utvidinga av definisjonen og latente moglegheiter for juks i produksjonen og marknadsføringa av lokalmat?

Det er liten tvil om at på 5 år har *lokalmat* endra seg frå kortreist, lokalprodusert og lokalkonsumert mat frå lokale småskalaprodusentar til å bli eit statleg satsingsområde der definisjonen er svært utvida og har opna for stor volumproduksjon med heile landet som marknad. Endra definisjon av uttrykket lokalmat har gjort at matindustrien og daglegvarehandelen kan dra nytte av vekst i lokalmat-kategorien. Dette kan m.a. gå utover truverd. Fordelen er at daglegvarehandelen har opna for lokale matprodusentar i ordet sin rette tydnad. Trusselen for Vikja ligg i at staten og matindustrien strekkjer satsinga si så langt at lokalmat misser si meining. På lengre sikt kan effekten bli at omgrepet “lokalmat” ikkje lengre verte opplevt som eit kvalitetsstempel hjå forbrukaren.

6.2.1.2. Nedgongstider

I marknadsanalysen har ein kommentert at forbrukarundersøkinga til Ipsos viser at når forbrukarane merkar nedgongstider i økonomien, vil dei redusere/kutte forbruket av luksusvarer. Som døme vert nemnt stagnasjonen i omsetnaden av økologiske varer etter finanskrisa i 2009. I dag er oljeprisen under halvparten av 2014-nivået og oljenasjonen Noreg går gjennom ei økonomisk omstilling. Skal denne omstillinga gå tråare enn det ser ut til i dag, er det derfor grunn til å tru at det vil gå ut over salet av økologiske varer i det høgare prissjiktet. Dette er ein trussel for Vikja.

Ein indikator på forbruk i det høgare prissjiktet kan vere restaurant- og hotelltenester. I følgje Bugge (2015) brukte eit snittshushald NOK 15.557 på slike tenester. Det er 4 prosent av inntekta og ei tredobling av utgiftene til denne typer tenester frå 1970-talet. Bugge skriv at den auka velstanden har endra forbrukarane sine prioriteringar av mat, og i hennar kvalitative

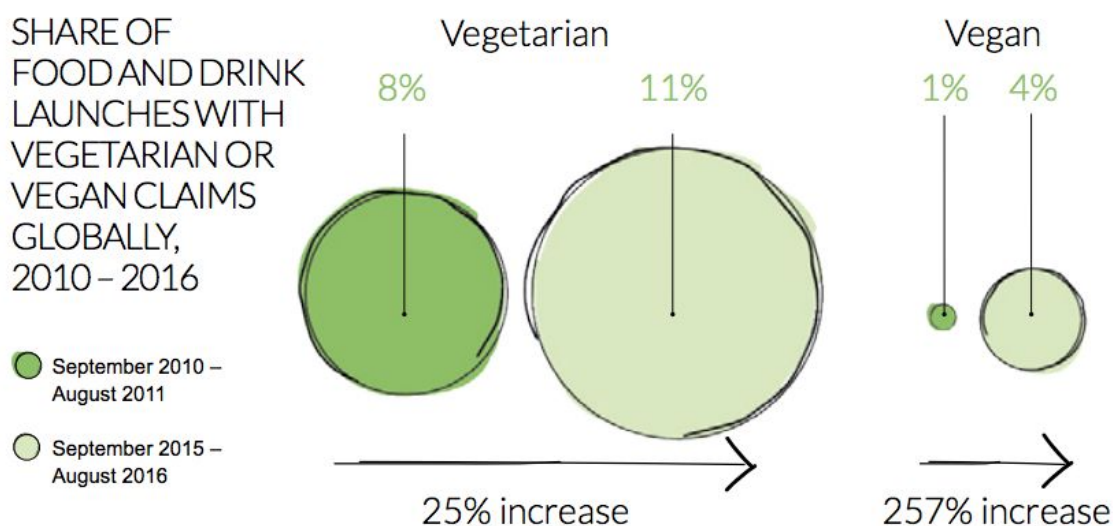
¹⁷⁵ Matmerk, “Kraftig økning i salg av lokalmat.”

intervju kom det til uttrykk slik: «jeg er mindre opptatt av pris enn moren min var», «vi er mer ekstravagante», «bruker mindre restemat», «finere og dyrere mat», «mer sløsete» o.s.v. Dette talar til fordel for Vikja. Men blir levestandarden truga, er det grunn til å tru at forbrukarane kuttar i den kategorien matvarer Vikja sine produkt høyrer til.¹⁷⁶

6.2.1.3. Kor farleg er vegetarianarar for eit økologisk slakteri?

World Health Organization (WHO) gjekk i oktober 2015 ut med ein rapport som viste at eit overdrive konsum av raudt kjøtt kan føre til fleire typar tarmkreft.¹⁷⁷ Det norske helsedirektoratet har i dag ei tilråding om at nordmenn bør avgrense inntaket av raudt kjøtt til 500 gram i veka (26 kg i året).¹⁷⁸ Norske menn konsumerar i dag 1.267 gram raudt kjøtt i veka, noko som gir eit overforbruk på 40 kilo i året.¹⁷⁹

I ei spørjeundersøking Sentio gjennomførte i november 2015, svarta 23 prosent at dei vil ete mindre raudt kjøtt i 2016.¹⁸⁰ Dette skjer samstundes som at analyseselskapet Mintel seier at ein av dei dei mest brukte påstandane/"claims" i Europa (claims = merker matprodusentar har på produkta sine, t.d. "laktosefri" eller "økologisk"), er *vegetar* ein av dei mest brukte på nylanserte produkt i 2015/2016.



Figur 23: Fleire nyprodukt er vegetar og vegan. Mintel GNPD.

¹⁷⁶ Bugge, *Mat, Måltid og Moral - Hvordan spise rett og riktig.*

¹⁷⁷ Simon, "World Health Organization Says Processed Meat Causes Cancer."

¹⁷⁸ Helsedirektoratet, "Kostråd fra Helsedirektoratet."

¹⁷⁹ Lund, *Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.*

¹⁸⁰ Kristoffersen, "Professor advarer mot mindre rødt kjøtt."

Denne trenden drog Coop Norge nytte av sommaren 2016, då dei lanserte ein vegetar-grillburgar. Burgaren vart omgåande ein suksess og omsette for meir enn storfburgaren i dei butikkane den vart seld. Mette Kjellberg i Coop utala at dette var ei overrasking og at “i Norge har det tatt helt av.”¹⁸¹ Det er ingen offisiell statistikk på kor mange som er vegetarianarar i Noreg, men Norsk Vegetarforening skriv at dei utgjer rundt 2 prosent av innbyggjarane i Noreg.¹⁸²

Det kan sjå ut til at trendar som miljø, økologi, dyrevelferd, vegetarianisme delvis dreg i same retning og slektar på kvarandre. Når ein studerer målingane til Ipsos ser ein at når miljørørsla har ein oppsving aukar trendar som gjeld økologi ofte parallellt. Eit resultat av dette er fenomenet fleksitarianisme, der forbrukarar vel maten sin med tanke på etikk, kvalitet og smak. Desse forbrukarane vel vekk kjøt og mjølk når han eller ho vil, men ikkje alltid. Fleire forbrukarar blir og medvitne om at industrielt jordbruk har stort CO2-fotavtrykk og vel difor vekk kjøt av den grunn. Seniorforskar ved matforskningsinstituttet Nofima, Einar Risvik, trur at det i framtida blir fleire som ser på eit godt vegetarmåltid som likeverdig med ein kjøttmiddag.

“De etiske perspektivene med mat blir tyngre og tyngre, folk er mer opptatt av hvordan maten er produsert, håndtert og hva som er puttet oppi. Veien er da veldig kort til vegetarmat.”

Lund, skriv det er logisk å kjøpe mindre raudt kjøt med tanke på miljø og eiga helse. Vidare skriv han at når ein først kjøper kjøt, bør forbrukarane kjøpe det “dyre” økologiske kjøtet av høg kvalitet. Då helst frå ein produsent som oppgir informasjon om at dyret har beita i utmark, bruk av kraftfor og om dyret har hatt det bra.¹⁸³ Det er grunn til å tru at forbrukarane kjem til å kjøpe mindre kjøt i framtida, men det kjøtet som blir kjøpt er av høg kvalitet. Verdigrunnlaget og produksjonsmetodane til Vikja er i tråd med trendane omskrivne over. Om ikkje trendane skulle endre seg vesentleg er desse ein liten trussel for Vikja.

¹⁸¹ Fuglehaug, D2, “Blodig vegetar.”

¹⁸² Norsk Vegetarforening og Veganisme, “Om norsk vegetarforening.”

¹⁸³ Lund, *Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.*

6.2.1.4. Konkurransen - Nortura og Norges Bondelag i bakke

Med skår 1,6 prosent av den totale omsetningen av mat i Norge, er salget av økologisk mat enno marginalt. 80 prosent av dette volumet er sal av frukt og grønt (av 1,6 prosent). Då forstår ein at Vikja med sine økologiske kjøtprodukt satsar på ei smal nisje.

Knut Lutnæs, miljøsjef i forbrukersamvirket Coop, skildrar norsk økologisk matproduksjon frå starten: “Det har vært en lang og til dels treg reise, (...) fortsatt er det langt igjen. (...) Men det er ikke tvil om at eksempelvis Bondelaget ikke har lagt bredden til for å fremme økologi, for å si det diplomatisk”. Norges Bondelag er ein interesseorganisasjon for norsk landbruk. Lutnæs seier vidare at alle aktørar må ta skuld for at omsetningen av økologisk mat enno er marginal i Norge.¹⁸⁴

Nortura er Norge sin største foredar av kjøt og er organisert som eit samvirke eigd av 18 800 bønder som produserer egg og kjøt. Desse leverer råvarer til 33 produksjonslokaltetar/industrilegg fordelt på 13 fylker. Nortura produserer m.a. merkenamna Gilde og Prior.¹⁸⁵ Nortura har mottakspåkt frå både konvensjonelle og økologiske bønder (med unntak av fjørfekjøt). På grunn av dårleg utvikla produksjonslinjer, har Nortura i lengre tid pakka økologisk kjøt i lag med konvensjonelt kjøt. I 2014 selde Nortura 73 prosent av det økologiske kjøtet som konvensjonelt kjøt. Dette vart redusert i 2015 til 51 prosent.¹⁸⁶

I intervju med dagleg leiar av Vikja fortalde Bø tilfeldigvis om ei interessant hending som set lys på Nortura si instilling til produksjonen av økologisk kjøt. Ein kjøkkensjef på eit hotell i Indre Sogn la inn bestilling av storfekjøt hjå Vikja. Ved leveranse av kjøtet spurde han orsakande om kjøtet var økologisk. Det kunne Bø stadfeste og kunne kjøkkensjefen fortelje at han hadde ringt Nortura sitt slakteri og spurt etter økologisk kjøt. I samtalen hadde representanten for Nortura blitt fornærma og sagt med ein kvass tone: “Vi har mye annet godt kjøtt vi!”¹⁸⁷ Som direkte konkurrent i nisja Vikja siktar seg inn på, kan Nortura bli ein trussel på lengre sikt. Nortura har stordriftsfordelar, noko som gjer at Gilde sine økologiske produkt

¹⁸⁴ Hambro og Kielland, “Økoindustri.”

¹⁸⁵ Nortura, “Våre produksjonssteder.”

¹⁸⁶ Ruud og Valvik, “Vet du at du spiser mer økologisk mat enn du er klar over?”

¹⁸⁷ Bø, Intervju med dagleg leiar av Vikja.

kan produserast meir kostnadseffektivt enn Vikja. Gjennom denne studien ser ein klart at trendane for økologisk mat og lokalmat er sterkt veksande. Det er grunn til å tru at Nortura har merka seg dette, og på same måten som Tine lanserer vil Nortura lansere fleire økologiske produkt i åra framover.

6.2.1.5. Konkurransen - lokalmatprodusentar

Vikja er eit miniatyr av Nortura, der skilnaden er det økologiske og lokale verdigrunnet. Vikja er eigd av dei økologiske bøndene som leverer dyra (råvarene). Vikja slaktar og foredlar kjøtet til ferdige produkt, marknadsfører, sel og distribuerer til kunden. Det er eit fåtal produsentar som handterer heile verdikjeda på same måte som Vikja, men det er andre småskalaprodusentar av kjøtt som konkurrerer om den same kundemålgruppa.

Marknaden for økologisk mat og lokalmat er veksande og konkurransen er ikkje stor. Ei anna verksemd som ikkje slaktar, men foredlar konvensjonelt kjøtt og som representerer den generelle lokalmatprodusenten er Haugen Gardsmat (HG). HG ligg i sognekommunen Aurland og vart oppstarta omlag på same tid som Vikja.



Design: Gasta design & kommunikasjon.

HG oppnådd 12 millionar i omsetnad, sju gonger meir enn Vikja i 2015.¹⁸⁸ Dette har dei oppnådd ved å produsere ferdige kjøttprodukt tufta på lokale tradisjonar, basert på kjøtråvarer kjøpt inn frå diverse slakteri, mellom andre Nortura.¹⁸⁹ Suksessfaktorane til HG kan vere at dei ofte er tilstades på Bondens Marked både i Bergen og Oslo.¹⁹⁰ Dette har ført til sal, men også god direkte marknadskommunikasjon med kundane på Bondens Marked, som i byane er kjernen i kundemålgruppa til både Vikja og HG. Dei har ei gjennomført nettside,

¹⁸⁸ Proff - The Business Finder, "Haugen Gardsmat AS - Flåm."

¹⁸⁹ Rostad, "Produsent: – Det gjør vondt helt inn i sjelen."

¹⁹⁰ Thomassen, "Lager mat ved hjelp av gamle metoder, nå røper de hvorfor den blir så god."

www.haugengardsmat.no, som fokuserer på lokale tradisjonar og produksjonsmetodar, oppskrifter og sesongbaserte småskalaprodukt.



Foto: Gasta design & kommunikasjon.

HG har ein svært gjennomført profil og merkenavn.¹⁹¹ Emballasjen på produkta er gjennomført og viser godt att i butikkhyllene. Alt er tufta på bilete av den verdskjende naturen i Sogn og Nærøyfjorden. Vidare har HG levert kjøttvarer til Adams Matkasse.¹⁹² Matkassekundar er som tidlegare nemnt også ei relevant kundemålgruppe for Vikja. Det er ofte er barnefamiliar med høg inntekt som kan tenkje seg å spare tid på matlagning og innkjøp og samstundes prøve noko nytt. Matkasser er derfor ein god måte å introdusere merkenamnet og produktet på.

Vikja kan løyse dette ved å differensiere seg frå Gilde sine produkt, og skape kundelojalitet gjennom god marknadskommunikasjon, djupe kunderelasjonar og god service. Dette blir nærare skildra i endringsforslaget i studien.

¹⁹¹ Gasta design & kommunikasjon, "Haugen Gardsmat."

¹⁹² Småbarnsførelde, "Hva er det til middag? Vår erfaring med Adams Matkasse."

7. Endringsforslag

7.1. Kva kan betrast i Vikja sin verksemdsmodell?

Med utgangspunkt i verksemds- og marknadsanalysen vert det utforma eit forslag til endringar av Vikja sin verksemdsmodell. Målsetjinga til gründerane er å levere eit økologisk kvalitetsprodukt i det øvre prissjiktet, gi gode prisar til bøndene som leverer dyra til slakt og at verksemda skal gå med overskot. Låg omsetnad er det underliggjande problemet som hindrar verksemda å nå måla i tilfredsstillande grad.

I verksemdsanalysen er det utforma eit mest mogeleg heilskapleg bilde av Vikja, der kvart element i verksemdsmodellen er utgreitt ved å nytte Osterwalder og Pigneur sin modell: Business Model Canvas.¹⁹³ På grunnlag av funna i marknadsanalysen vert pånytt Business Model Canvas nytta som analyseverktøy, men i dette avsnittet vert det fokusert på innhaldet i dei elementa av verksemdsmodellen som ein trur hindrar verksemda i auke omsetnaden. For kvart av desse skildrar ein svakheiter som gjer at elementet ikkje fungerer tilfredsstillande, for så å presentere moglege løysingsforslag Vikja kan ta i bruk.

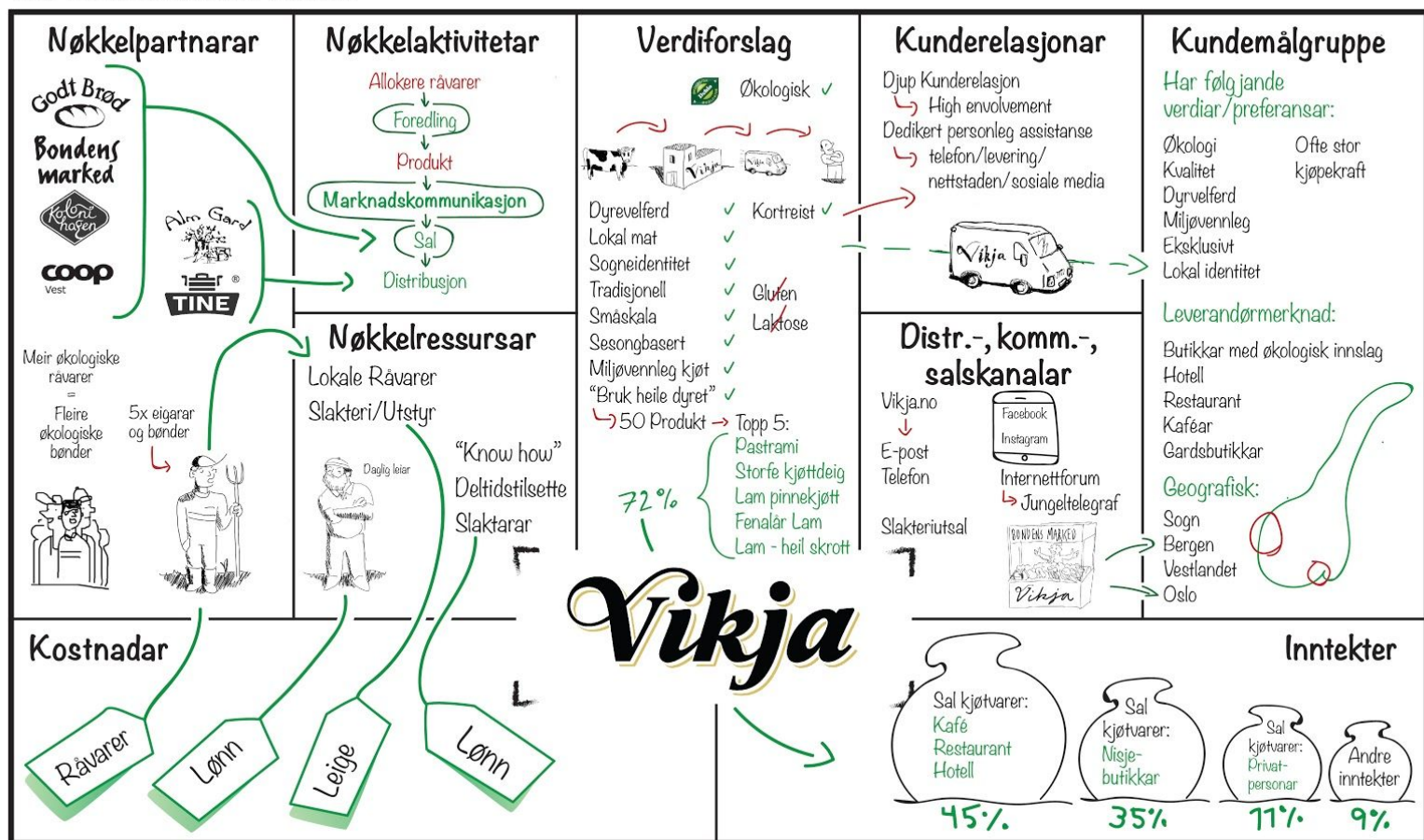
Det må poengterast at det er den heilskaplege dynamikken mellom alle elementa i verksemdsmodellen som avgjer om ei verksemd evnar å levere verdiforslaget til kundemålgruppa og om det blir akseptert. For å halde på konteksten høver det å forklare kort kva element i verksemdsmodellen som fungerer tilstrekkeleg optimalt og kvifor. Deretter følgjer ei utdjujing av dei elementa ein meiner må endrast for at Vikja skal dra nytte av trendane i marknaden, noko som vil vere medverkande til ein auke omsetnaden.

¹⁹³ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Elementa i verksemdsmodellen som presterer tilstrekkeleg godt og er i samsvar med funna i marknadsanalysen er: verdiforslaget, kundemålgruppa, kostnader og inntekter.

Elementa i verksemdsmodellen som må endrast for at Vikja skal dra nytte av trendane i marknaden og auke omsetnaden er: nøkkelaktivitetar, kunderelasjonar, nøkkelressursar, kanalar og nøkkelpartnarar.

The Business Model Canvas



Figur 24 / vedlegg 4: Vikja - foreslått framtidig verksemdsmodell. Teikna av Emil Holmberg Lewe.

7.2. Element i verksemdsmodellen som presterer godt

7.2.1. Verdiforslaget

Det er viktig at Vikja tilbyr eit godt definert verdiforslag i form av ein pakke av produkt og tenester som kan vere særskilt tilpassa kvar målgruppe. Denne pakken må skape verdi for kundane, slik at dei er villige til å betale for den. Som nemnt før i studien, er Vikja sitt verdiforslag truleg eit av dei beste i kjøttvarebransjen, men det er underkommunisert til kundane. Vikja har følgjande “claims” som underbyggjer verdiforslaget: økologisk, lokalmat, kortreist, høg dyrevelferd, glutenfrie, laktosefrie, småskala kjøtproduksjon frå småskala bønder, definert som heil og reindyrka mat der “bruk- heile-dyret”-filosofien er lagt til grunn..

Verdiforslaga til Vikja er basert på kvalitative faktorar. Ved å kjøpe eit produkt frå Vikja får kundane ei oppleving av å ta del i litt av historien til Vikja og betre samvitet ved å ete økologisk kjøt av høg kvalitet, produsert med basis i verdiar som høg dyrevelferd, mattradisjonar frå Sogn, småskala og sesongbasert. I marknadsanalysen fann ein at økologisk mat og lokalmat har stor auke i omsetnaden på landsbasis, og at fleire og fleire forbrukarar deler verdigrunlaget til Vikja. Dette gjer at verdiforslaget til Vikja er svært relevant i høve til matvaremarknaden.

7.2.2. Kundemålgruppa

Hjartet av einkvar verksemdsmodell er kundemålgruppa. Situasjonen til Vikja hadde vore alvorleg om ikkje konklusjonen var at kundemålgruppa er veksande. I følgje marknadsanalysen er kundesegmentet som handlar lokalmat og økologisk mat veksande. Det er auka betalingsvilje for varer som er av høg kvalitet og produsert med tanke på miljø, dyrevelferd og eiga helse. Staten har sett høge omsetnadsmål for økologisk mat og lokalmat i framtida, noko som kan vere med og sikre at desse trendane ikkje vert ein flopp.¹⁹⁴

I dag er primærmålgruppa restaurant, kafe, hotell og nisjebutikkar, der Vikja opererer som leverandør. Over 80 prosent av inntektene til Vikja skriv seg frå dette segmentet dei 2 siste

¹⁹⁴ Landbruks- og matdepartementet, “Omsetningen av lokalmat skal nå 10 Milliarder.”

åra. Sekundærmålgruppa er privatkunder som kjøper direkte frå Vikja, dei står for 11 prosent av omsetnaden.¹⁹⁵ I framtida kan Vikja auke salsvolumet innan både primær- og sekundærmålgruppene. Dette må gjerast ved å kommunisere verdiforslaget til kundemålgruppa, noko som blir meir utdjupa under elementa *kanalar* og *nøkkelaktivitetar*.

7.2.3. Inntekter

Inntektene er kontantstraumen som blir generert frå kvar målgruppe og er eit resultat av vellukka verdiforslag som blir tilbudd kundane. I verksemdsanalysen fann ein at 45 prosent av Vikja sine inntekter kjem frå kafe-, restaurant- og hotellbransjen. Vidare utgjer inntektene frå nisjebutikkar 35 prosent, sal til privatkunder 11 prosent og restkategorien “andre inntekter” utgjer 8 prosent. Fordelinga av inntekter mellom dei ulike inntektskjeldene er i tråd med Vikja sin innsats for å kommunisere verdiforslaget til inntektskjeldene. Denne innsatsen kan effektiviserast og systemiserast for å auke inntektene. Dette blir meir utdjupa seinare i dette avsnittet.

7.2.4. Kostnader

I 2015 utgjorde betaling til råvareleverandørar/bønder den største variable kostnaden, medan løn til tilkallingshjelp utgjer ein mindre post. Vesentlege faste kostnader er lønn til dagleg leiar og leige av produksjonslokaler til slakteriet. Vikja har minimalt med banklån og kassakredit, og vil difor greitt takle omsetnadsvekst.¹⁹⁶ Ein taklar dei faste kostnadane på noverande omsetnadsnivå, medan variable kostnadar aukar kun ved auke i volum og omsetnad.

7.3. Forslag til endringar

7.3.1. Nøkkelaktivitetar

For at Vikja skal fremja verdiforslaget til kunder og det skal bli godteke, må nøkkelaktivitetar gjennomførast med suksess. Omsetnadsvolumet til Vikja ikkje har vore tilfredsstillande. Basert på verksemds- og marknadsanalysen vil ein i dette avsnittet skildre kva

¹⁹⁵ Vedlegg 1: “Vikja - kunder med mest omsetning”

¹⁹⁶ Proff - the business finder, “Vikja AS - Vik i Sogn - regnskap.”

nøkkelaktivitetar som har blitt neglisjerte og truleg ei medverkande årsak til at omsetnaden er låg.

Vikja sine nøkkelaktivitetar er slakting, allokering av råvarer og foredling av desse til ferdige produkt. Vidare må det fysiske produktet, som ein del av verdiforslaget til Vikja, bli marknadsført gjennom ulike marknadskommunikasjonskanalar mot kundemålgruppa. Blir dette gjort vellukka, vil kunden godta verdiforslaget og kjøpe produktet. Vikja må då distribuere ut til kunden, som siste nøkkelaktivitet i figur 26.

Allokering av råvarer er ikkje eit problem så lenge omsetnaden er på dagens nivå, då ressursgrunnlaget er stort nok for noverande salsvolum. Det kan oppstå utfordringar ved ein auke i salsvolum, då ressursgrunnlaget av økologiske bønder ved Sognefjorden er avgrensa. Dette kan ein løyse ved å inngå partnerskap/avtalar med konvensjonelle bønder, gitt Vikja kan å tilby insentiv nok til at bøndene er villige til ei omstilling til økologisk produksjon. Dette vert meir skildra i avsnittet for nøkkelpartnerar. Ved å endre verdiforslaget og hente inn råvarer frå andre stader (i tillegg til området ved Sognefjorden) og gå vekk i frå “bruk-heile-dyret”-filosofien, kan Vikja kjøpe inn økologisk halvfabrikat frå Nortura. Dette vil truleg medføre at ein ikkje har avgrensingar p.g.a. råvaretilgang for dei varene som har mest omsetnad. Andre lokalmatprodusentar har valt dette alternativet, men for Vikja vil dette truleg ha ein negativ då det kan skade autentisiteten.



Figur 25: Nye nøkkelaktivitetar.

Foredling frå råvare til ferdig produkt er ein nøkkelaktivitet der Vikja har sin kjernekompetanse. Dagleg leiar Bø deltek sjølv i foredlinga, og koordinerar innleigd arbeidskraft i periodar med stor produksjon. Som skildra i verksemdsanalysen er den innleigde arbeidskraften også kompetent og erfaren.

Marknadskommunikasjon er den nøkkelaktiviteten som er størst utfordring for Vikja. Som skildra i verksemdsanalysen, tok gründerane for gitt at det var ein marknad for økologiske kjøttprodukt av høg kvalitet. Kjøkkensjef på Maaemo, restauranten i Oslo med 3 Michelin stjerner, uttalar: “Hvis jeg vet at råvaren er produsert på en god måte, smaker den også bedre, fordi jeg ikke trenger å sitte å skamme meg når jeg spiser den. (..) vi selger opplevelser, og vi vil at disse opplevelsene skal knyttes til naturen.”¹⁹⁷ Vikja sikta seg inn på ei smal nisje, og for 10 år sidan var den svært avgrensa. Det gjorde det vanskeleg å selje seg inn til kundemålgruppa, særleg med tanke på at gründerane sin kompetanse er landbruk, slakting og produksjon og ikkje marknadsføring. Marknadsanalysen gir inntrykk av at kundemålgruppa er veksande og verdiforslaget til Vikja er meir relevant enn nokon gong. Vikja kan kapitalisere på desse trendane ved å kommunisere historien bak verksemda og gi kundane moglegheit til å oppleve å ta del i denne historien. Korleis Vikja gjennomføre dette blir vidare skildra under kanalar.

Sal av Vikja sine produkt er ein nøkkelaktivitet som blir gjennomført i tilfredsstillande grad. Verdiforslaget til Vikja er i stor grad autentisk og relevant for kundemålgruppa, og gitt ein klarar å kommunisere det til kundane, vil det føre til auka sal. Under elementet for kanalar skildrar ein korleis direkte sal gjennom Bondens Marked kan vere ein svært effektiv salskanal og kanal for marknadskommunikasjon av verdiforslaget til kundemålgruppa.

Distribusjon er ein nøkkelaktivitet som blir gjennomført i tilfredsstillande grad med dagens salsvolum, men som ikkje er bærekraftig gitt salsvolumet aukar. Som nemnt i verksemdsanalysen gjennomfører dagleg leiar Bø i stor grad nøkkelaktivitetane. Trass i stor innsats, har også han berre 24 timar i døgnet. Det er derfor ynskjeleg å inngå samarbeid med verksemder som allereie har oppretta distribusjonslinjer frå Vik i Sogn til områder på Vestlandet inkludert Bergen samt Oslo-området. Tine Meierier distribuerer kjølevarer frå Vik til heile landet. Alm Gard Iskrem leverar sine eigne frysevarer frå Feios i Sogn til Vestlandet og Oslo. Desse alternativa blir utdjupa under elementa kanalar og nøkkelpartnerskap.

¹⁹⁷ Lund, *Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig*, s.166.

7.3.2. Kunderelasjonar

I Vikja sitt tilfelle er kunderelasjonar eit viktig element i verksemdsmodellen. Relasjonar må etablerast og vedlikehaldast mot kundemålgruppa. Det er viktig å vite kva relasjon kundemålgruppa vil ha med Vikja. Marknadsanalysen gav inntrykk av at forbrukarar som handlar økologisk mat og lokalmat bryr seg om *kvar, kva, korleis og kvifor*. Kvar kjem produktet ifrå, kva inneheld det, kor kjem råvarene ifrå, korleis er produksjonen og kvifor vert det gjort slik. Dette er spørsmål Vikja må bli flinkare å svare på, då verksemda har svært gode svar i verdiforslaget sitt. Dette må gjennomførast ved god marknadskommunikasjon.

Kundemålgruppa til Vikja søker ein *djup kunderelasjon*, noko som tek lang tid å opprette og er av djup karakter.¹⁹⁸ Dette er særleg viktig i byane, der usikkerheiten rundt korleis produktet vert produsert er størst, på grunn av avstanden til bonden.¹⁹⁹ Dagleg leiar Bø gir kundane dedikert personleg assistanse og er derfor flink til å vedlikehalde relasjonane med noverande kundar. Dette gjer at privatkundar og verksemder med liknande verdigrunnlag som Vikja har ein god relasjon til Vikja. Styret i Godt Brød har til dømes vore på besøk hjå slakteriet og fått servert autentisk kortreist økologisk lokalmat frå Vik i Sogn, i Vik i Sogn.

Funn i marknadsanalysen viser at kundemålgruppa for økologisk mat og lokalmat er veksande. For å etablere relasjonar til dei nye kundane må Vikja bli flinkare til å kommunisere merkenamnet og verdiforslaget. Dette må gjerast gjennom kommunikasjonskanalar som sosiale media, nettstaden til Vikja, Bondens Marked og gjennom informativ og involverande emballasje på produkta. Dette blir skildra i detalj under kanalar.

Gitt omsetnaden aukar, vil ikkje dagleg leiar makte å halde vedlike ein djup relasjon med kundane. Det er derfor viktig at facebook-sida til Vikja, nettstaden og andre *sosiale media* som t.d. Instagram er svært informativ om verdiforslaget. Dette vil i stor grad tilfredsstillere kundane sin trang til å ha ein djup relasjon med Vikja, då ved å gi dei informative og interaktive kanalar for kommunikasjon.

¹⁹⁸Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

¹⁹⁹ Spilling og Ipsos, Intervju om Norsk Spisefakta 2016.

Det vil støtte opp under autentisiteten av verdiforslaget ved å leggje ut naturbilete av dyra på gardane, bilete av beitande dyr i fjellområda rundt Sognefjorden, bilete av like lykkelege bønder som dei Tine klarar å oppdrive, korte videoar av produksjonsmetodar, o.s.v. Ved auka aktivitet på sosiale media vil ein involvere fleire kundar, då dei ser kva vennene likar, deler og kommenterar. Auka aktivitet på sosiale medier kan føre til meirsal, gitt at ein linkar bileta til vikja.no. På denne måten kan ein kanalisere kundar til nettstaden [Vikja.no](http://vikja.no) må på linje med sosiale media oppgraderast med bilete, informasjon og prisar slik at kundemålgruppa får den informasjonen som vert søkt.



Storfe frå Vange Gard på veg heim frå sommarbeite på Vikjafjellet. I bakgrunnen ligg Vik og Sognefjorden.
Foto: Turid Haga Vange.

Eit døme: Det er ei veksande kundegruppe som er interessert i upasteurisert mjølk i Oslo-området, og bøndene som sel denne type mjølk har tatt initiativ til å lage ei facebookgruppe for dette miljøet. Sidan det ikkje er lov å selje upasteurisert mjølk på ein systematisk måte i Noreg, får denne kundegruppa tilfredsstilt behovet for å diskutere dette

temaet gjennom sosial medier. Her vert det og tipsa om kva bønder som “tilfeldig” sel upasteurisert mjølk. Dette skjer utan att bøndene deltek direkte i samtalan, men dei får truleg private tekstmeldingar med forespørsel om av sal av upasteurisert mjølk.²⁰⁰ Vikja kan t.d. ta initiativ til å opprette ei gruppe (ikkje fanside), som fungerer som eit *diskusjonsforum* på facebook. Fordelen med ei facebookgruppe er at det gir forbrukarane som er medlem ein følelse av eksklusivitet, ein får opp “notifications” når det vert posta noko på sida, og det kostar Vikja minimalt å nytte ein effektive kanalen mot privatkundar. Vikja kan poste bilde og pris når ein har oversikt på sesongvarer som pinnekjøt og spekemat, og forbrukarane kan bestille direkte. Det er grunn til at denne metoden fungerer, eit døme på suksess er økobonde Ole Johan Granøien.²⁰¹

7.3.3. Nøkkelfressursar

For at Vikja skal kunne lage, tilby og levere verdiforslaget er nøkkelfressursar essensielt. Desse gjer at verksemda når marknadane, vedlikeheld relasjonar med målgruppene og går i overskot. Utifrå funna i verksemdsanalysen har Vikja tilstrekkeleg inndecking av fysiske, intellektuelle og finansielle ressursar. For å kapitalisere på trendane som er skildra i marknadsanalysen må Vikja nytte fleire *mennesklege ressursar*. Som nemnt er dagleg leiar Bø den største ressursen i Vikja. Med brei kompetanse innan økologi, lokale tradisjonar, gardsdrift og kjøtvareproduksjon har Bø gjort ein jobb han skal vere stolt av, men Vikja er ikkje tent med at Bø skal utføre alle funksjonar i verksemda i framtida.

Verksemda må leite i nettverket sitt etter kompetanse som kan utvikle og jamnleg oppdatere nettstaden og sosiale media, slik at ein effektivt kommuniserer verdiforslaget og Vikja sine produkt på ein tilfredsstillande måte. Korleis dette kan gjennomførast blir skildra under kommunikasjonskanalar. Vikja har i dag god dekning av mennesklege ressursar i produksjonen. Desse er i stand til å takle arbeidsmengda ved ein eventuelt auke i produksjonsvolum. Nøkkelen for auka omsetnad er betre marknadskommunikasjon, men også økt sal. Gjennom å auke Vikja si deltaking på Bondens Marked vil ein som nemnt betre marknadskommunikasjonen til kundemålgruppa og auke salet, samstundes vil ein generere interesserte kundar til nettstaden og sosiale media. Skal kunden handle med ei verksemd, er

²⁰⁰ Getz, “JA TIL SALG AV UPASTEURISERT MELK.”

²⁰¹ Harstad, “Kundene vil helst kjøpe maten rett fra bonden.”

det grunnleggjande at kunden må vite om verksemda. Det enklaste er at verksemda er der kunden er og kundemålgruppa til Vikja er på Bondens Marked.

7.3.4. Kanalar

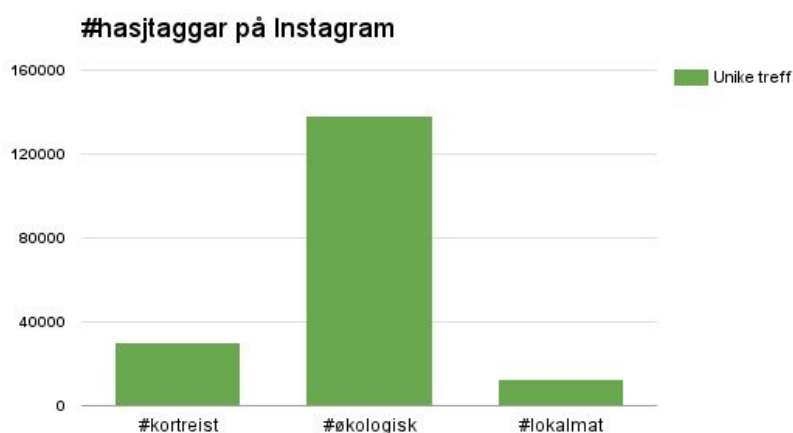
Verdiforslaga skal leverast til kundemålgruppa gjennom kommunikasjons-, distribusjons- og salskanalar. I avsnittet for nøkkelaktivitetar, kunderelasjonar og nøkkelressursar føreslo ein bruk av vikja.no, sosiale media og Bondens Marked. Det er grunn til å tru at effekten av desse kommunikasjons- og salskanalane er gode, då funna i SWOT-analysen viste at Haugen Gardsmat har hatt stor suksess med å bruke desse. I dette avsnittet vil eg til utdjupe nokre av forslaga, og kome med fleire som kan hjelpe Vikja til å auke omsetnaden.

7.3.4.1. Kommunikasjonskanalar

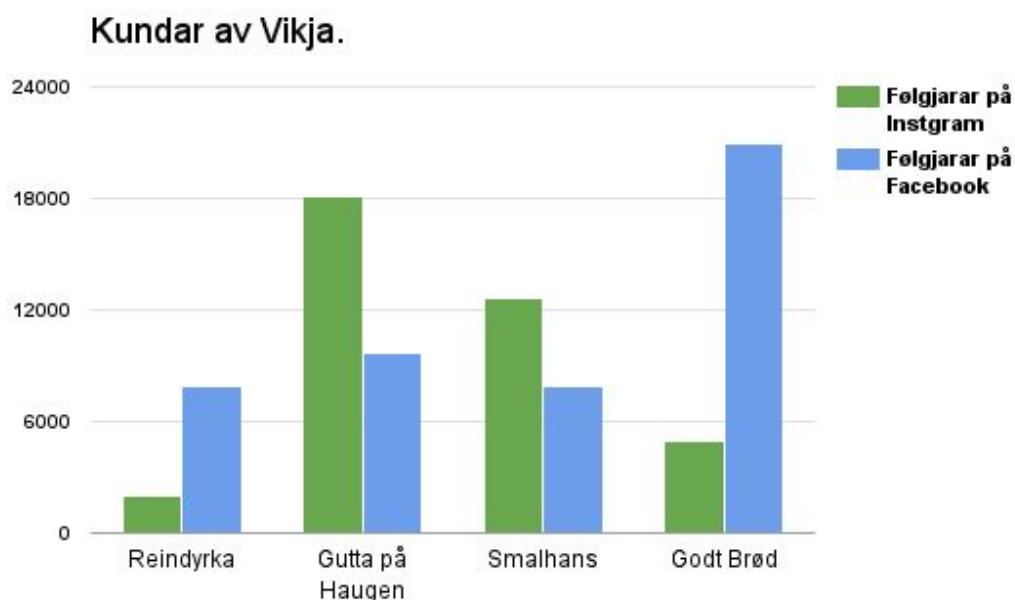
Vikja fremjar verdiforslaget mot kundemålgruppa gjennom ulike kommunikasjonskanalar. Funna i verksemdsanalysen viser at dette ikkje blir gjort i tilfredsstillande grad. Det vert derfor lagt fram forslag om å auke bruken av kanalar som allereie blir nytta, samt å ta i bruk nye kanalar. Forslaga er basert på kostnadseffektivitet og framlegg om kva kanalar som eignar seg best for å nå kundemålgruppa.

Vikja.no og sosiale media som facebook og instagram vert for lite nytta av Vikja. I dag er det mange datakyndige, kanskje ein finn nokon i Vikja sitt nettverk som kan gjere dette gratis? Fleire og fleire tek bilder med smartmobil og bøndene som leverer kjøt til Vikja kan bidra både med bilde og tekst, slik at Vikja jamnleg kan oppdatere sosiale media året rundt. På denne måten kan kundemålgruppa følgje med på dei årlege sesongane på gardsbruka og slakteriet. På den måten vert dei informerte om kva eksklusive kjøtprodukt Vikja kan tilby for kvar sesong.

Figur 26: Tal på hasjtaggar. Data henta frå Instagram.



Aktørane innan nisja for økologisk mat og lokalmat har tatt i bruk sosiale media på eit langt seinare tidspunkt enn kundane sine. Det er stor aktivitet på desse plattformane. På hasjtaggane #kortreist, #økologisk og #lokalmat får ein opp til saman over 160 tusen unike treff.



Figur 27: Vikja sine kundar - tal på følgjarar på sosiale media. Data henta frå Facebook og Instagram.

Som ein ser på figur 27. har kundar av Vikja svært mange følgjarar på sosiale media. Desse verksemdene er svært aktive: likar, deler og kommenterer på privatkundar og leverandørar sine kontoar. Dette gjer at dei held ved like den djupe relasjonen med kundemålgruppa. Denne aktiviteten bør også Vikja intensivere. Oppfordrar Vikja desse kundane til å dele bilder frå Vikja sine sosiale plattformer, når ein ut med verdiforslaget til ein større del av kundemålgruppa. Desse kundane følgjer nemleg verksemdar med liknande verdigrunnlag og verdiforslag som Vikja sitt. Dømer på bilder som representerer Vikja godt og som har vore nytta før ser ein under.

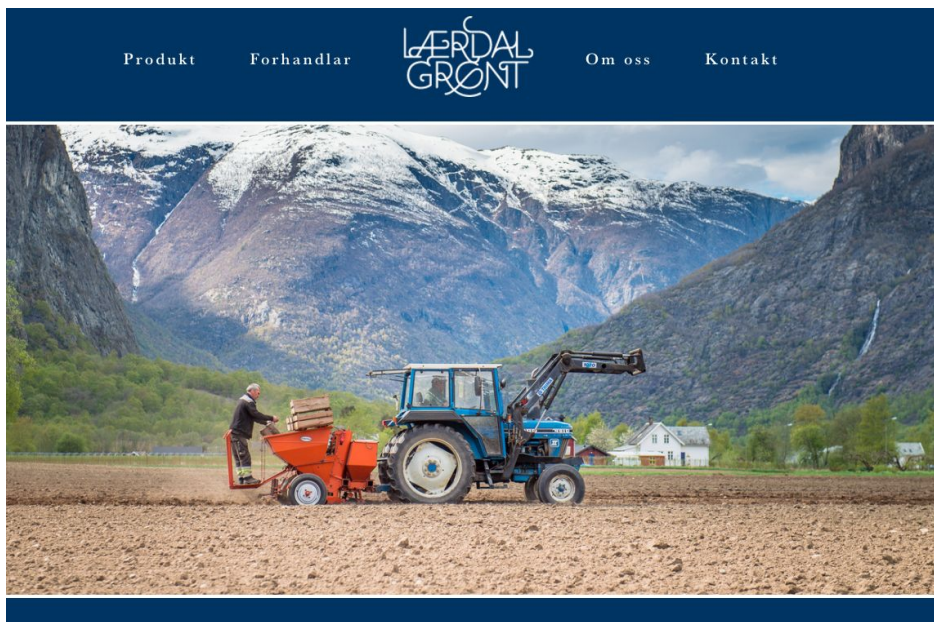
Første gong ein kunde plukkar ut eit produkt av butikkhylla, er det fordi produktet ser appetittleg ut, ofte på grunn av designet av emballasjen og informasjonen på den. Andre gongen kunden kjøper produktet, er det fordi det smakte godt og var av tilfredsstillande kvalitet. Vikja sin emballasje er enkel og kostnadseffektiv, men kunne vore meir appetittleg

og tiltrekkende. Å lage større merkelappar med meir appetittvekkende fargar og meir informasjon om Vikja sitt verdiforslag, kan føre til meirsal. Ein kan også her bruke liknande bilete som ein legg ut på sosiale media. På denne måten kan kundemålgruppa dra kjensel på produktet når dei ser det i butikk. Matjournalisten Lund skriv at han ynskjer seg emballasje som seier noko om korleis og kor mykje dyra har beita.²⁰² Dette og anna utfyllande informasjon kan Vikja skrive på emballasjen sin.



Foto: Henrik J.F. Holmberg

Døme: Lærdal grønt, eit samvirke av frukt- og grønssaksbønder i indre Sogn, designa ny logo, emballasje på produkta og oppdaterte nettsidene sine i 2015. I dei butikkane dei prøvde ut den nye emballasjen auka salet med 75 prosent.²⁰³



Nettside Lærdal Grønt. Skjermdump frå lg.no.²⁰⁴

²⁰² Lund, *Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig.*

²⁰³ NRK - Sogn og Fjordane, "Oppsving i salet for Lærdal Grønt."

²⁰⁴ Gasta Design, "Lærdal Grønt - Startside."

7.3.4.2. Salskanalar

Bondens Marked som kommunikasjons- og salskanal er undervurdert og bør bli systematisk nytta i framtida. Dagleg leiar Bø har sjølv opplevd å stå att med utseld bod etter ei helg på Bondens Marked i Bergen, men gjennom året må han prioritere andre nøkkelaktivitetar. Haugen Gardsmat er på nesten kvar einaste Bondens Marked i både Oslo og Bergen, noko som truleg er verksemda sin viktigaste suksessfaktor.²⁰⁵ Ved å systematisere deltakinga til Vikja på Bondens Marked, kan dette bli ein suksessfaktor også for Vikja.

Ein ide kan vere å ta kontakt med ungdom med bakgrunn frå gardsbruk i Vik som studerer i Oslo eller Bergen, og spørje om dei vil stå på stand for Vikja på Bondens Marknad. Dei må få god opplæring i verdiforslaget til Vikja og korleis ein skal selje matvarer på stand. Denne kompetansen saman med Sognedialekta, vil gjere standen ekte og ærleg. Kundar som har høyrte dialekten før vil forstå at produkta kjem ifrå Sogn. Sidan Vikja har vore på Bondens Marked nokre få gonger i året, bør ein kunne klare å auke salsvolumet vesentleg ved å stå på stand ein gong i månaden i kvar by, heile året gjennom. For å ha kontroll på kostnadane kan ein lønne studentane ved å nytte provisjonsløn, d.v.s. ein prosentsats i høve til netto omsetnad. Dette gjer Bondens Marked til ein kostnadseffektiv salskanal, men og ein god kanal for marknadskommunikasjon av verdiforslaget til kundemålgruppa.

Nettstaden til Vikja kan ta i bruk ei prognoseside der Vikja legg ut på nettet når dei reknar med å få inn dyr til slakt og foredling. Dette har Nordland Gard i Rogaland gjort. Dei legg ut antatt dato for levering, om det er okse, kyr, kvige, kalv, sau eller lam.²⁰⁶ Interesserte kundar kan bestille lang tid i førevegen og Vikja sikrar seg ordereserve som gir redusert lagringstid og mindre risiko. Under avsnittet for kunderelasjonar vart det gjort framlegg om at Vikja kunne opprette ei gruppe på facebook som kan fungere som eit diskusjonsforum for kundar og andre interesserte. Ved å invitere Vikja sine venner til denne gruppa og be eigarane invitere sine facebookvenner kan ein generere inntekter frå “privatkundar” som truleg i stor grad er sogningar (personar frå Sogn). Ved å selje direkte til privatkundar får Vikja betre marginar på varene, då ein kuttar eit mellomledd. Det er kostnadseffektivt å ha ei større

²⁰⁵ Bondens Marked, “Haugen Gardsmat.”

²⁰⁶ Nordland Gard, “Prognose - NordlandGard.”

nærleggjande inntektskjelde då marknadskommunikasjon, sal og distribusjon er kortreist. Det er derfor særleg ynskjeleg å gjere denne inntektskjelda større.

Funna i marknadsanalysen viser at daglegvarekjedene i Noreg slepper til lokalmatprodusentar i hyllene for å klare differensiere seg frå konkurrenten. I tråd med desse funna har Coop Vest vist interesse for Vikja sine produkt det siste året og ynskjer at Vikja skal levere til ei rekkje av butikkane på Vestlandet. Dette er ein moglegheit for Vikja som vil auke omsetnaden, men ein må også tenkje på tilgongen på råvarer og prioritere dei kundane ein allereie har eit forhold til. Marginane på varer som blir solgt i butikk er også lågare, noko ein må rekne inn når ein vurderer for og imot om ein skal gripe denne moglegheiten. Ei løysing kan vere å levere “vanlege” produkt som kjøtdeig i nokre butikkar og slik teste ut omløpshastigheita på produkta.

Vikja har levert kjøt til Kolonihagen sin restaurant på Frogner. Etter at Rema 1000 kjøpte seg inn i Kolonihagen, har ein motteke førespurnader om Vikja kan levere pastrami til Narvesen sine “seven-elven”- butikkar i Oslo (Rema 1000 og Narvesen fusjonerte i 2000).²⁰⁷ Godt Brød i Bergen er allereie Vikja sin største kunde og kjøper utelukkande pastrami. Som følgje av “bruk-heile-dyret”-filosofien til Vikja er det begrensa med råvarer til pastramiproduksjon. Det hadde vore enklare for Vikja om dei kunne tilby Narvesen eit alternativt, men like smakfullt kjøttprodukt som er framstilt av andre deler på skrotten. Då hadde Vikja kunne auka omsetnaden samtidig som produksjonen ikkje hadde vore påverka av knapp tilgong på råvarer.

Haugen Gardsmat leverer til Adams Matkasse.²⁰⁸ Dette har gjort merkevara deira vart kjend for ei relevant kundemålgruppe. Sidan Adams Matkasse planlegg rettar og volum på desse ei tid før dei leverer maten, får Haugen Gardsmat truleg moglegheit til å planlegge produksjonen i god tid. Dette gir truleg ein sikker kontantstraum/inntening i framtida. I dag er det fleire leverandørar av matkasser, m.a. Kolonihagen.²⁰⁹ Denne marknaden er i likheit med

²⁰⁷ VG Nett, “Narvesen og Rema 1000 fusjonerer.”

²⁰⁸ Fanghol, “Gjorde småbruket til millionbutikk.”

²⁰⁹ Kolonihagen, “Matkasse | Økologisk Mat.”

salet av økologisk mat og lokalmat i vekst. det burde vere vekstpotensial for Vikja ved å levere produkt til ein av matkasseleverandørane.²¹⁰

7.3.4.3. *Distribusjonskanalar*

Distribusjon er ein nøkkelaktivitet som blir gjennomført i tilfredstillande grad med dagens salsvolum, men som ikkje er berekraftig gitt at salsvolumet aukar. Som nemnt før i studien, er det fordelaktig å inngå samarbeid med verksemdar som allereie har oppretta distribusjonslinjer frå Vik i Sogn til områder på Vestlandet/Bergen og Oslo-området. Med unntak av pastrami sel Vikja for det meste vakumpakka frysevarer som treng fryselagring under transport. Dette blir no gjort med frys i ein varebil. Det kan derfor vere aktuelt å inngå samarbeid med 2 aktørar når det gjeld transport.

Alm Gard er ein økologisk isprodusent som distribuerer produkta frå garden i Feios i Sogn til kundar på Vestlandet og Oslo.²¹¹ Vikja og Alm Gard har tildels likt verdiforslag og tener i stor grad lik kundemålgruppe. Begge produsentane må ha produkta sine på fryselager under transport og ved å samarbeide om transport kan ein kutte kostnader ved distribusjon. Alm Gard har investert i frysebil. Tine er lovpålagde å la småprodusentane levere varer gjennom Tine sitt distribusjonsnettverk.²¹² Noregs einaste Gamalostmeieri ligg i Vik, og Vikja har derfor ein moglegheit til å distribuere Vikja sine varer over heile landet. Tine har kun kjølebilar, så Vikja kan i hovudsak distribuere spekemat og pastrami gjennom Tine sitt distribusjonsnettverk. Ved større leveransar til Oslo kan dette vere svært aktuelt.

7.3.5. **Nøkkelpartnerar**

Nøkkelpartnerar er nettverket av leverandørar og partnerar som gjer at verksemdsmodellen til ei verksemd fungerer.²¹³ Ikkje alle aktivitetar i verksemdsmodellen kan eller skal utførast av verksemda sjølv, då den må fokusere fokusere på nøkkelaktivitetane. Med referanse til sist avsnitt kan *Tine* og *Alm Gard* blir nøkkelpartnerar i framtida. Tine er eit godt alternativ for distribusjon, og på den måten frigjere både tid og energi for dagleg leiar Bø til å gjere andre

²¹⁰ Tobiassen, “– Det å starte en matkasse-tjeneste i dag er idioti.”

²¹¹ Alm Gard, “Alm Gard.”

²¹² Stenseng, “TINE gir «haik» til småskalamat.”

²¹³ Osterwalder et al., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, s.38.

nøkkelaktivitetar. Det same gjeld Alm Gard. E dette samarbeide ligg det og moglegheiter for å samarbeide om sal. Alm Gard har hatt stand på Bondens Marked i hyppigare grad enn Vikja.²¹⁴ Når begge verksemdene har lik kundemålgruppe, verdiforslag som liknar og er geografisk plassert i same komune, er det naturleg å samarbeide om distribusjon- og salskanalar for å kutte kostnader.

Coop Vest går rundt grossistledet for å få tilgang til lokalmat, og Vikja har derfor potensielt tilgang til 36 av Coop Vest sine daglegvarebutikkar i Sogn og Fjordane. Til samanlikning, gitt Coop Hordaland vil kjøpe Vikja sine produkt, må dei selje gjennom grossist, noko som gjer at Vikja må gi opp til 25% rabatt. I dag leverer Vikja til 4 Coop Vest-butikkar. Som nemnt før må Vikja vurdere korleis dei skal auke salsvolumet på ein berekraftig måte. Det er fleire fallgruver på dette området, særleg med tanke på det avgrensa råvaregrunnlaget og dei varierende marginane verksemda får på like produkt gjennom ulike salskanalar. Moglegheiten Coop Vest gir Vikja er positiv og dei kan bli ein nøkkelpartner i framtida.

Vikja leverer i dag kjøtvarer til *Kolonihagen* sin restaurant på Frogner. Denne verksemda driv økologisk, og leverer også økologiske matkassar. Vikja kan prøve å utvide partnerskapet med Kolonihagen og levere kjøtvarer til matkasse-delen av verksemda deira. Dette vil sikre langsiktig inntjening for Vikja, då matkassar blir planlagd lang tid før dei blir levert. Dette gjer Kolonihagen til ein potensiell nøkkelpartner for Vikja. *Bondens Marked* er nøkkelpartneren til svært mange lokalmatprodusentar. Vikja bør dra større nytte av denne markedskommunikasjon- og salskanalen.

Ved ein auke i salsvolum og omsetnad må Vikja auke tilgangen til råvarer. På grunn av Vikja sitt verdiforslag er ressursgrunnlaget for råvarer avgrensa til økologiske dyr frå gardar ved Sognefjorden. For å ha ein berekraftig auke i sal og produksjon, må Vikja derfor gjere førebyggjande arbeid i høve til *konvensjonelle bønder* og i hovudsak fortelle om dei økonomiske fordelane ved å levere dyra til Vikja. Hadde fleire av dei konvensjonelle bøndene brydd seg meir om den idealistiske sida av økologisk drift, hadde dei truleg vore økologar allereie. Framtidige *økologiske bønder* kan bli Vikja sine viktigaste nøkkelpartnerar.

²¹⁴ Bondens Marked, “Alm Gard (Helland Gardsprodukter).”

8. Konklusjon

8.1. Oppsummering

Formålet med denne studien har vore å undersøke korleis eit økologisk slakteri kan kapitalisere på økologi- og lokalmat-trendane i den norske matvaremarknaden. Basert på primær- og sekundærkilder, samt teori, har eg prøvd å svare på forskningsspørsmålet:

Korleis kan eit økologisk slakteri kapitalisere på økologi- og lokalmat-trendane i norsk matvaremarknad?

Ved bruk av Osterwalder og Pigneur sin Business Model Canvas og Kotler sin løkmodell, studerte eg Vikja som heilskap, samt kvart element i verksemdsmodellen. Her fann eg at Vikja tilbyr eit eksklusivt produkt av lokal identitet og høg kvalitet, men har ingen strategi for marknadskommunikasjon. Verksemda har i nesten 10 år hatt problem med å auke omsetnaden til eit bærekraftig nivå.

I marknadsanalysen studerte eg hovudaktørane i den norske matvaremarknaden. *Staten* har sidan 2009 hatt ei målsetjing om auka omsetnad av økologiske varer, og i januar 2016 bestemte regjeringa eit mål om å meir enn doble dagens omsetnad av lokalmat. Det har vore lite økologisk mat og lokalmat i hyllene til *daglegvarekjedene*, men dei siste åra har satsinga auka. Det er enklare for økologisk mat og lokalmat-produsentar å sleppe inn i daglegvarebutikkar i dag, og omsetnaden for begge produktkategoriane aukar vesentleg. Dei siste åra har *forbrukarane* sine preferansar endra seg til i større å grad favorisere mat med høg kvalitet, lokal identitet og ofte økologisk produsert.

Funn i marknads- og verksemdsanalysen vart analysert i ein SWOT-modell, der eg granska interne styrkar og svakheiter til Vikja, og potensielle eksterne moglegheiter og truslar i marknaden. Her fekk eg oversikt over kva potensielle konsekvensar funna kan ha for Vikja. Styrken til Vikja er at verdiforslaget er autentisk og fell saman med trendane i matvaremarknaden. Verksemda har høg kompetanse på økologi, lokale mattradisjonar, landbruk, slakting og kjøttforedling. Svakheitene til Vikja er at ressursgrunnlaget for råvarer

er avgrensa geografisk til Sognefjorden og at dagleg leiar utfører nesten samtlege arbeidsoppgåver i verksemda. Aukar omsetnaden krev fleire tilsette. Moglegheitene viser at marknaden er moden for verdiforslaget til Vikja, og at Vikja mellom anna kan nå kundegruppa ved hyppigare deltaking på Bondens Marked, intensivere bruken vikja.no og nytte sosiale media som marknadskommunikasjonskanalar og direkte salskanalar. Potensielle truslar som kan påverke Vikja sin omsetnad negativt er at truverdnet til økologisk mat og lokalmat kan svekkast, økonomiske nedgangstider som medfører at forbrukarar kjøper mindre matvarer av høg kvalitet, ein veksande vegetartrend og at Nortura satsar endå meir på økologisk kjøt.

Også i endringsforslaget nytta Business Model Canvas for å skildre kva endringar verksemda kan gjere innan kvart element i verksemdsmodellen. Basert på kontekstuelle forhold i verksemds- og marknadsanalysen, samt interne og eksterne forhold i SWOT-analysen, konkluderte eg med dei mest vitale endringsforslaga innan element som nøkkelaktivitetar, kunderelasjonar, nøkkelressursar, marknadskommunikasjon-, sal- og distribusjonskanalar og nøkkelpartnerar. Under nøkkelaktivitetar må verksemda auke bruken av marknadskommunikasjon. Kundemålgruppa krev ein djup relasjon, og Vikja kan kapitalisere på å opprette og halde ved like denne relasjonen. Under nøkkelressursar foreslo eg å leige inn menneskelege ressursar til å hjelpe verksemda med sals- og marknadskommunikasjon. Dette vart i detalj skildra under elementet for marknadskommunikasjon-, sals- og distribusjonskanalar. Her foreslo eg hyppigare bruk av Bondens Marked som direkte salskanal, men foreslo også å levere kjøtprodukt til matkasseverksemdar. Under elementet for nøkkelpartnerar foreslo eg å samarbeid med Tine og Alm Gard som distribusjonskanalar, Coop Vest og Kolonihagen som salskanalar og rekruttering av fleire bønder ved Sognefjorden for å auke råvaregrunlaget.

På denne måten posisjonerer Vikja seg til berekraftig vekst i omsetnaden, og utfører ei rekkje nøkkelaktivitetar som er essensielle for at denne veksten skal kome. De fleste forslaga er ikkje kostnadsintensive eller har stor risiko, men utvikling av ein marknadskommunikasjonsplan, og profesjonell utvikling av profil, design og oppdatering av nettstaden kan bli ein stor eingongskostnad.

8.2. Avgrensingar og forslag til vidare studier

På grunn av tids- og ressursavgrensingar har eg i forskingsprosessen gjort nokre forenklingar. Det er derfor vere fleire avgrensingar knytt til denne studien, og vidare vil eg synleggjera dei mest framtrede.

Ei avgrensing er at kun intervjuar dagleg leiar Bø, og ikkje dei andre eigarane. Ved å intervjuar fleire hadde eg fått ei betre skildring av oppstartsperioden og fleire synspunkt på kva dei sjølve meiner burde vore gjort annleis for at verksemda skulle ha auka omsetnaden på eit tidlegare tidspunkt. Då dagleg leiar er den av eigarane som i størst grad har med den noverande drifta å gjere, har truleg ikkje dei andre eigarane so mykje informasjon om noverande drift.

Marknadsundersøkingar kunne gitt studien større reliabilitet, då eg i stor grad har basert studien på sekundærkjelder som skildrar marknaden. I praksis kunne ein utvikla ei “optimal” nettside, sosiale media og emballasje, og testa dette ut på ei fokusgruppe samansett av kundemålgruppa, for slik testa effekten av verkemidlar for å auka omsetnaden. Haugen Gardsmat vart brukt som benchmarking i analysen, noko som gav ein indikator på effekt ved bruk av salskanalen Bondens Marked. Eg har ikkje gått i djupna på alle finansielle forhold i verksemda, og kun skrive om kostnader og inntekter, då desse var relevante i forhold til verksemdsmodellen. Ved å få tilgang på data om omsetnaden ved ulike standar ved Bondens Marked, kunne ein gjort salskalkyler og slik talfesta den potensielle effekten ved å ha stand på Bondens Marked hyppigare. Liknande tiltak kunne vore gjennomført i samband med forslaget om å levere til ein matkasseleverandør. Fleire forslag er derfor basert på “ein finger i været”, dette må sjåast på som avgrensingar.

Marknaden for økologisk mat og lokalmat er relativt ny, og staten har makt til å endre definisjonar og reglement når som helst, noko ein har gjort ved fleire høve. Ein kan ikkje generalisere funna når det gjeld Vikja til å gjelde andre tilsvarande verksemdar. Det hadde imidlertid vore spennande å undersøkje om funna for marknaden i dag vil vere dei same i framtida, og slik funne ut om trendane faktisk er bærekraftige eller ein flopp. Det kunne og

vore interessant å granske om funna i verksemdsanalysen er unike, gjennom å gjennomføre verksemdsanalyser av andre økologisk mat eller lokalmatprodusentar, og samanlikne funna.

Nokre småskala, økologisk mat eller lokalmatprodusentar har gått i samarbeid med daglegvarekjedene. Til dømes har Rema 1000 kjøpt seg inn i Stange Kylling. Dette gjer at verksemda får hjelp med alt frå produktutvikling til distribusjon. Ein interessant studie hadde vore å måle kor mykje volumpresset til daglegvarekjedene går utover autentisiteten til verksemda.

9. Referanseliste

- Abell, Derek F. "Strategic Windows." *Journal of Marketing* 42, no. 3 (juli 1978): s. 21–26.
doi:10.2307/1250529
- Alm Gard. "Alm Gard." *Almgard.no*. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.almgard.com/no/>
- Amilien, Virginie, Alexander Schjøll, and Lill Margrethe Vramo. *Forbrukernes forståelse av lokal mat*. Sifo.no. Oslo: Statens Institutt for forbruksforskning, 2008. Henta 12. desember, 2016, frå: http://www.sifo.no/files/file73871_fagrappport_1-2008-web.pdf
- Andersen, Regine. "Hel mat er tingen! | Oikos - Økologisk Norge." *Oikos*, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.oikos.no/aktuelt/hel-mat-er-tingen>
- Armstrong, Gary, and Philip Kotler. *Marketing: An Introduction, Global Edition*. 11th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education, 2013.
- Bergen Sentrum. "Reindyrka." *Bergensentrum.no*. Henta 12. desember, 2016, frå:
https://www.bergensentrum.no/butikker/470998_reindyrka
- Bø, Merete, Bendik Dannevig Kristiansen, Markus Tobiassen, and Kathinka Hartwig. "Maaemo i Oslo får tre Michelin-stjerner." *Dn.no*. Dagens Næringsliv, 24. februar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dn.no/smak/2016/02/24/1125/Michelinguiden/maaemo-i-oslo-fr-tre-michelins-tjerner>
- Bondens Marked. "Alm Gard (Helland Gardsprodukter)." *Bondensmarked.no*. Bondens Marked. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://bondensmarked.no/produsent/alm-gard-helland-gardsprodukter-574>
- Bondens Marked. "Haugen Gardsmat." *Bondensmarked.no*. Bondens Marked, 2014. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://bondensmarked.no/produsent/haugen-gardsmat-569>
- Bondens Marked. "Smakfull kvalitetsmat!" *Bondensmarked.no*. Bondens Marked. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://bondensmarked.no/>
- Bø, Olav Arnar. Intervju med dagleg leiar av Vikja. Interview by Henrik J.F. Holmberg, Semistrukturert intervju, 12. oktober, 2016.
- Bø, Olav Arnar. "Produkt Frå Vikja AS." *Vikja.no*, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://vikja.no/produkt/index.html>

Bugge, Annechen Bahr. *Mat, Måltid og Moral - Hvordan spise rett og riktig. SIFO*. Oslo: Statens institutt for samfunnsforskning (SIFO), 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: http://www.sifo.no/files/file80368_sifo_fagrapport_3_2005_mat.pdf

Cambridge Dictionary. “Whole Food Meaning in the Cambridge English Dictionary.” *Cambridge Dictionary*. © Cambridge University Press, 14. desember, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/whole-food>

Churchill, Gilbert A. *Marketing Research: Methodological Foundations: Methodical Foundations*. 7th ed. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1998.

Eco-prosjektet. *Norske matvarer. Verdier, muligheter og utfordringer*. Edited by Nina M. Iversen. Bergen: Fagbokforlaget., 2015.

Eliassen, Haakon E. H., and Ole E. Ebbesen. “Vi har tryggest mat i EU.” *Tv2*. 21. november, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.tv2.no/a/8702675/>

Fanghol, Tor A. “Gjorde småbruket til millionbutikk.” *Bt.no*. Bergens Tidende, 6. mars, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Gjorde-smabruket-til-millionbutikk-307916b.html>

FN-sambandet. “Bærekraftig Utviklingshistorie.” *Fn.no*. FN-sambandet, 24. november, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Baerekraftig-utviklings-historie>

food IT Consulting. “Clean Label - That Is Clean Label.” *Clean-Label*, 2004. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.clean-label.de/index.php?page=that-is-clean-label>

Foss, Per Kristian. *Riksrevisjonens undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk. Dokument 3: 7 (2015–2016)*. Oslo: Riksrevisjonen, 16. februar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2015-2016/OkologiskLandbruk.pdf>

Fuglehaug, Randi, and D2. “Blodig Vegetar.” *Dagens Næringsliv*, 28. oktober, 2016

Gasta Design. “Lærdal Grønt - Startside.” *Lg.no*. Lærdal Grønt, 1. mars, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.lg.no/>

Gasta design & kommunikasjon. “Haugen Gardsmat.” *Gasta.no*. Gasta design & kommunikasjon-spesialist på nettsider basert på Squarespace, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.gasta.no/haugen-gardsmat>

- Getz, Bente. "JA TIL SALG AV UPASTEURISERT MELK." *Facebook.com - JA TIL SALG AV UPASTEURISERT MELK*. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.facebook.com/groups/765538206855971/?fref=ts>
- Ghauri, Pervez N., and Kjell Grønhaug. *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. 3rd ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2005.
- Gilde. "Gilde Reklamefilm 2015 - Takk for Maten!" *YouTube*. YouTube, 29. april, 2015.
Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.youtube.com/watch?v=Lqa6tslLfcc>
- Hambro, Sarah, and Ingrid R. Kielland. "Økoindustri." *Dn.no*. Dagens Næringsliv, 25. februar, 2014. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dn.no/d2/2014/09/25/2035/Mat-og-drikke/koindustri>
- Harstad, Lisbeth. "Farlig å undergrave lokalmat-begrepet." *Nationen*, 18. november, 2016
- Harstad. "Kundene vil helst kjøpe maten rett fra bonden." *Nationen*. 1. november, 2015.
Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.nationen.no/landbruk/kundene-vil-helst-kjape-maten-rett-fra-bonden/>
- Harstad. "Nina Sundqvist i Matmerk: Flere lokalmatprodusenter må bli større." *Nationen*. 23. januar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.nationen.no/naering/nina-sundqvist-i-matmerk-flere-lokalmatprodusenter-ma-y-bli-starre/>
- Helsedirektoratet. "Kostråd fra Helsedirektoratet." *Helsedirektoratet.no*. helsedirektoratet.no, 24. oktober, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://helsedirektoratet.no/folkehelse/kosthold-og-ertering/kostrad-fra-helsedirektoratet>
- Hem, Leif Egil. Samtale om norsk daglegvarehandel, 20. oktober, 2016.
- Hill, Charles W. L., and Gareth R Jones. *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10th ed. Boston, MA, United States: South-Western College Publishing, 2012.
- Hoemsnes, Anita, and Lars Kristian Solem. "Rema 1000-topp: - Butikkene er blitt for like." *Dagens Næringsliv*. 13. august, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/08/21/1558/dagligvare/rema-1000topp-butikkene-er-blitt-for-like>
- Hordaland Fylkeskommune. "Gardsbutikken - Stend Vidaregåande Skule." *Hordaland.no*.
Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.hordaland.no/nn-NO/skole/stendvgs/undersider/gardsbutikken/>

- IFOAM. *Definition of Organic Agriculture. Definition of Organic Agriculture.*
<http://infohub.ifoam.bio/>: International Federation of Organic Agriculture Movements, juni 2008. Henta 12. desember, 2016, frå:
http://infohub.ifoam.bio/sites/default/files/page/files/doa_norwegian.pdf
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2nd ed. Kristiansand: Høyskoleforlaget, 2010.
- Jacobsen, Eivind. *Norsk mat i et åpent marked, konkurransefordeler og ulemper for norske matprodukter ved en liberalisering av handelen med matvarer.* *Sifo.no.* Oslo: Statens Institutt For Forbruksforskning (SIFO), 2004. Henta 12. desember, 2016, frå:
http://www.sifo.no/files/file54120_oppdagsrapport_2004-12.pdf
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft, and Line Kristoffersen. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 3rd ed. Oslo: Abstrakt, 2007.
- Karlsen, Terje. “Bærekraftig utviklings historie.” *Fn.no.* FN-sambandet, 24. november, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.fn.no/Tema/Baerekraftig-utvikling/Baerekraftig-utviklings-historie>
- Kjærnes, Unni, and Statens institutt for forbruksforskning (SIFO). *Eating patterns, a day in the lives of nordic peoples.* *Sifo.no.* Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning (SIFO), 2001. Henta 12. desember, 2016, frå: http://sifo.no/files/file48478_rapport2001_07.pdf
- Kleven, Gunnar. “Vikjene slaktar med eige slakteri.” *Sognavis.no*, 2007. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.sognavis.no/nyhende/vikjene-satsar-med-eige-slakteri/s/1-105-2436547>
- Kolonihagen. “Matkasse | Økologisk Mat.” *Kolonihagen.no*, 2016.
<http://kolonihagen.no/matkasse>
- Kotler, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control.* 6th ed. United Kingdom: Prentice-Hall International, 1988.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Marketing Management.* 14th ed. Boston, MA, United States: Prentice Hall, 2014.
- Kristoffersen, Martin Jacob. “Professor advarer mot mindre rødt kjøtt.” *Nationen.no.* *Nationen*, 4. januar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.nationen.no/naering/hver-fjerde-vil-kutte-i-kjatt-forbruket/>
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkmann. *Det kvalitative forskningsintervju.* 3rd ed. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2015.

- Landbruksdirektoratet. *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksvarer*. Oslo: Landbruksdirektoratet, 15. september, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: [file:///Users/henrikholmberg/Downloads/Produksjon%20og%20omsetning%20av%20%C3%B8kologiske%20landbruksvarer,%201.halv%C3%A5r%202016%20\(5\).pdf](file:///Users/henrikholmberg/Downloads/Produksjon%20og%20omsetning%20av%20%C3%B8kologiske%20landbruksvarer,%201.halv%C3%A5r%202016%20(5).pdf)
- Landbruks- og matdepartementet. “Garden som ressurs- markedet som mål.” *Regjeringen.no*. Regjeringen.no, 5. juni, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/garden-som-ressurs--markedet-som-mal/id2415125/>
- Landbruks- og matdepartementet. “Handlingsplan for å nå målet om 15 Pst. økologisk produksjon og forbruk I 2020.” *Landbruks- og Matdepartementet*. 2009. Henta 12. desember, 2016, frå: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/lmd/vedlegg/brosjyrer_veiledere_rapporter/handlingsplan_okologisk_200109.pdf
- Landbruks- og matdepartementet. “Kraftig økning i salg av lokalmat.” *Regjeringen.no*. 29. oktober, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kraftig-okning-i-salg-av-lokalmat/id2459431/>
- Landbruks- og matdepartementet. “Markant vekst i markedet for lokalmat.” *Regjeringen.no*. 30. oktober, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Markant-vekst-i-markedet-for-lokalmat/id2009398>
- Landbruks- og matdepartementet. “Mat: økt satsing på norske spesialiteter.” *Regjeringen.no*. Regjeringen.no, 9. oktober, 2008. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/mat-okt-satsing-pa-norske-spesialiteter/id531640/>
- Landbruks- og matdepartementet. “Meld. St. 31 (2014–2015).” *Regjeringen.no*. regjeringen.no, 4. juni, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-31-20142015/id2415017/sec3>
- Landbruks- og matdepartementet. “Omsetningen av lokalmat skal nå 10 milliarder.” *Regjeringen.no*. 15. januar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/omsetningen-av-lokalmat-skal-na-10-milliarder/id2470158/>
- Langberg, Øystein Kløvstad. “Rema 1000 kjøper stange.” *Aftenposten*. 5. februar, 2013. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Rema-1000-kjoper-Stange-129197b.html>

- Lavik, Randi, and Elling Borgeraas. *Forbrukstrender 2015*. SIFO. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning (SIFO), 10. juni, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå:
http://www.sifo.no/files/file80188_prosjektnotat_nr_5-2015_-_forbrukstrender_2015_sif_o-survey.pdf
- Løkeland-Stai, Espen, and Sverre A. Lie. *En nasjon av kjøttkøyer: ni myter og en løgn om norsk landbrukspolitikk*. Oslo: Manifest, 2013.
- Lund, Joachim. *Hele bøffelen. Håndbok for deg som vil spise godt og redde verden samtidig*. Oslo: Spartacus, 2015.
- Matmerk. "Kraftig økning i salg av lokalmat." *Matmerk.no*, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/kraftig-oekning-i-salg-av-lokalmat>
- Mattilsynet. *Sluttrapport: Tilsyn med småskala gårdsutsalg og servering 2011*.
mattilsynet.no: Mattilsynet - statens tilsyn for planter, fisk, dyr og næringsmidler, januar 2012. Henta 12. desember, 2016, frå:
http://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/produksjon_av_mat/drikkevarer/sluttrapport_til_syn_med_smaaskala_gaardsutsalg_og_servering_2011
- Merriam, Sharan B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Naturvernforbundet. "Kortreist Mat." *naturvernforbundet.no*, 19. oktober, 2010. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://naturvernforbundet.no/telemark/nyheter/kortreist-mat-article19235-1844.html>
- Nordland Gard. "Prognose - NordlandGard." *Nordlandtiroler.no*, 2013. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.nordlandtiroler.no/13/prognose/>
- Norges offentlige utredninger (NOU). *Mat, makt og avmakt – Om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. *Regjeringen.no*. Oslo: NOU, 13. april, 2011. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/no/pdfs/nou201120110004000dddpdfs.pdf>
- Norsk Vegetarforening og Veganisme. "Om norsk vegetarforening." *Veg-Veg.no*. Norsk Vegetarforening, 1. mai, 2006. Henta 12. desember, 2016, frå:
http://veg-veg.no/om_oss/presentasjon
- Nortura. "Våre produksjonssteder." *Nortura.no*. Nortura, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: http://www.nortura.no/tatt-hand-om-av-stolte-fagfolk/#link_361647

NRK. "NRK TV - Matvarekrigen." NRK TV, 17. mars, 2016. Henta 12 desember, 2016, frå: <https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/mddp11000515/17-03-2015>

NRK Ekko. "Geit i gryta." Radio. *NRK Radio - Hør Ekko*. NRK Radio, 14. september, 2016. Henta 12 desember, 2016, frå: <https://radio.nrk.no/serie/ekko/MDSP25018316/14-09-2016>

NRK - Sogn og Fjordane. "Oppsving i salet for Lærdal Grønt." *Nrk.no*, 4. august, 2015. Henta 12 desember, 2016, frå: <https://www.nrk.no/sognogfjordane/oppsving-i-salet-for-laerdal-gront-1.12484503>

NTB. "Kraftig vekst i salg av økologiske varer." *NRK*. 2. februar, 2016. Henta 12 desember, 2016, frå: <https://www.nrk.no/norge/kraftig-vekst-i-salg-av-okologiske-varer-1.12782688>

Oikos. "Hva Er Oikos? | Oikos - Økologisk Norge." *Oikos.no*. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.oikos.no/om-oikos/hva-er-oikos>

Oikos. "Olav Arnar Bø er vald til ny styreleiar i Oikos | Oikos - Økologisk Norge." *Oikos.no*, 23. mars, 2014. Henta 12. desember, 2016, frå: 2016. <http://www.oikos.no/aktuelt/olav-arnar-bo-er-vald-til-ny-styreleiar-i-oikos.aspx>

Oikos - Økologisk Norge. "Hel mat er tingen!" *Oikos.no*, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.oikos.no/aktuelt/hel-mat-er-tingen>

Omvik, Ole Reinert, Anne Linn Kumano-Ensby, and Harald Eraker. "Østlandet overtar norsk matproduksjon." *Nrk.no*. NRK, 16. februar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.nrk.no/dokumentar/xl/ostlandet-overtar-norsk-matproduksjon-1.12804595>

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Alan Smith, Tim Clark, Patrick van der Pijl, and Yves Peigner. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Edited by Tim Clark. 2nd ed. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Patton, Michael Quinn Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

Proff - The Business Finder. "Haugen Gardsmat AS - Flåm." *Proff.no*, 2006. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.proff.no/selskap/haugen-gardsmat-as/fl%C3%A5m/kj%C3%B8tt-og-vilt/Z0I5C1WU/>

- Proff - the business finder. "Vikja AS - Vik I Sogn - Regnskap." *Proff.no*, 2007. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.proff.no/regnskap/vikja-as/vik-i-sogn/n%C3%A6ringsmidler/Z0IAVU33/>
- Rema 1000. "Økologiske meieriprodukter fra Tine - REMA 1000." *Rema.no*. REMA 1000. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.rema.no/ansvar/okologi/okologiske-meieriprodukter-fra-tine/>
- Ren Mat. "Framsida." *Ren Mat - en grønnere livsstil*, 10. desember, 2016.
- Riksrevisjonen. "Økologisk landbruk er langt frå målet om 15 prosent I 2020, og produksjonen går ned." *Riksrevisjonen*, 2014. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.riksrevisjonen.no/presserom/Pressemeldinger/Sider/OkologiskLandbruk.aspx>
[x](#)
- Riksrevisjonen. *Riksrevisjonens undersøking av arbeidet til styresmaktene for å nå måla om økologisk landbruk*. Oslo: Riksrevisjonen, 16. februar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Sider/OkologiskLandbruk.aspx>
- Robson, Colin, and Pam Robson. *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd ed. Oxford, MA: Blackwell Publishing, 2002.
- Rogers, Everett M. *Diffusion of Innovations: Fifth Edition*. 5th ed. New York, NY, United States: The Free Press, 2003.
- Rostad, Ida Louise. "Produsent: – det gjør vondt helt inn i sjelen." *Nrk.no*. NRK, 17. mars, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
https://www.nrk.no/troms/produsent_-_det-gjor-vondt-helt-inn-i-sjelen-1.12860291
- Ruud, Solveig, and Marita E Valvik. "Vet du at du spiser mer økologisk mat enn du er klar over?" *Aftenposten.no*. Aftenposten, 29. mars, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.aftenposten.no/norge/Vet-du-at-du-spiser-mer-okologisk-mat-enn-du-er-klar-over-55357b.html>
- Saunders, Mark N. K., Philip Lewis, Adrian Thornhill, and Adrian Thorn.. *Research Methods for Business Students (5th Edition)*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2009.
- Simon, Stacy. "World Health Organization Says Processed Meat Causes Cancer." *Cancer.org*, 26. oktober, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.cancer.org/cancer/news/world-health-organization-says-processed-meat-cause-s-cancer>

Småbarnsforeldre. “Hva er det til middag? Vår erfaring med Adams Matkasse.”
Småbarnsforeldre. smabarnsforeldre.no, 25. september, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.smabarnsforeldre.no/hva-er-det-til-middag/>

Solem, Lars Kristian. “Slik bygger de Nye lokalmat-trender.” *www.dn.no*, 11. september, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/09/11/1241/Dagligvare/slik-bygger-de-nye-lokalmattrender>

Solem, Lars Kristian, and Mads Kvernen Kleppe. “Slukes av Rema.” *Dn.no*. *www.dn.no*, 20. juni, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/06/20/2100/Handel/slukes-av-rem>

Sølvberg, Erik. “Bærekraftig utvikling.” *Ndla.no*. Fagbokforlaget, juli, 2010. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://ndla.no/nb/node/3826?fag=36>

Spilling, John, and Ipsos. Intervju om Norsk Spisefakta 2016, 27. september, 2016.

Statistisk sentralbyrå. “Lite endring i forbruksmønsteret.” *Ssb.no*, 17. desember, 2013. Henta 12. desember, 2016, frå: <https://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/fbu>

Stenseng, Sverre. “TINE gir «haik» til småskalamat.” *Tine.no*. TINE, 15. mai, 2014. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.tine.no/presserom/nyhetsarkiv/tine-gir-haik-til-sm%C3%A5skalamat>

Sundbye, Live M. T. “Diffusjonsprosessen.” *Ndla.no*. NDLA, 14. august, 2012. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://ndla.no/nb/node/75358?fag=52293>

Sundqvist, Nina. “Jippi – lokalmatsalget fosser fram!” *Nationen*, 2. november, 2015. Henta 12. desember, 2016, frå: <http://www.nationen.no/landbruk/eu-tjuvlaner-nyt-norge/>

Thomassen, Ole C. H. “Lager mat ved hjelp av gamle metoder, nå røper de hvorfor den blir så god.” *Db.no*. *Dagbladet*, 23. august, 2014. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dagbladet.no/2014/08/23/tema/reise/mat/matreisen/norgesferie/34799143/>

TINE SA. “Mindresunde Gård.” *YouTube*. YouTube, 31. august, 2012. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.youtube.com/watch?v=pwTsBhh7poc&list=PL1D9977E42E98FF23>

Tobiassen, Markus. “– Det å starte en matkasse-tjeneste i dag er idioti.” *Dn.no*. *Dagens Næringsliv*, 23. august, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.dn.no/grunder/2016/08/23/1342/-det--starte-en-matkassetjeneste-i-dag-er-idio>
[ti](http://www.dn.no/grunder/2016/08/23/1342/-det--starte-en-matkassetjeneste-i-dag-er-idio)

- Valvik, Marita E., and Frøydis Braathen. "Nær dobbelt så mange varer i svenske matbutikker som i norske." *Aftenposten.no*. Aftenposten, 8. desember, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Nar-dobbelt-sa-mange-varer-i-svenske-matbutikker-som-i-norske-610045b.html>
- Veløy, Chris. "Framtiden i våre hender: – Kortreist mat ikke miljøvennlig." NRK, 23. februar, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
https://www.nrk.no/viten/_-kortreist-er-ikke-klimavennlig-1.12812073
- VG Nett. "Narvesen og Rema 1000 fusjonerer." *Vg.no*. VG, 25. februar, 2003. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/narvesen-og-rema-1000-fusjonerer/a/3762289/>
- Vikja. "Om Vikja." *Vikja.no*, 2007. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://vikja.no/om%20vikja.html> og <http://vikja.no/produkt/index.html>
- Vikja. "Vikja- økologisk kjøt frå gardar ved Sognefjorden." *Facebook.com/vikja*, 2013. Henta 12. desember, 2016, frå:
<https://www.facebook.com/Vikja-%C3%B8kologisk-kj%C3%B8t-ft%C3%A5-gardar-ved-Sognefjorden-1646255735649506/>
- Virke Dagligvare. *Daglivarehandelen 2015*. Virke Dagligvare. Oslo: Virke Dagligvare, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/dagligvarehandelen_2015.pdf/
- Witsøe, Francisca. "Kraftig økning i salg av lokalmat." *Matmerk.no*, 2016. Henta 12. desember, 2016, frå:
<http://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/kraftig-oekning-i-salg-av-lokalmat>
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods (applied Social Research Methods)*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009.

10. Vedlegg

På grunn av vanklegheiter med å lese vedlegg 10.1. og 10.2., (problem med konvertering av datafiler som er tilsendte frå Vikja), har eg lagt ved to unike linkar som tek lesaren direkte til desse dokumenta.

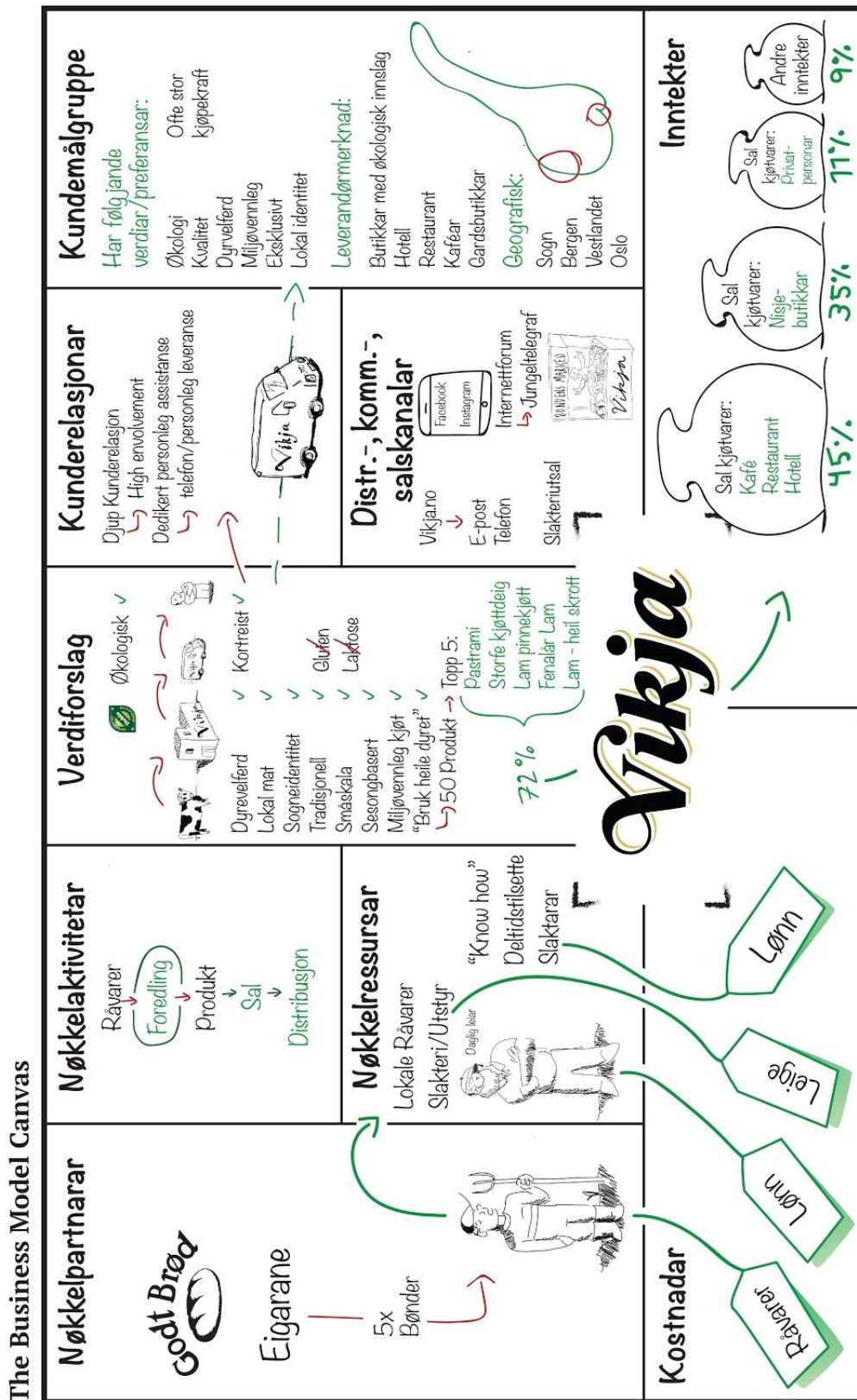
10.1. Vedlegg 1: Vikja - kundar med mest omsetning

<https://drive.google.com/file/d/0B7XM3DZOo4JzTVIsTIZCY25UWHM/view?usp=sharing>

10.2. Vedlegg 2: Vikja - Mest selde varer

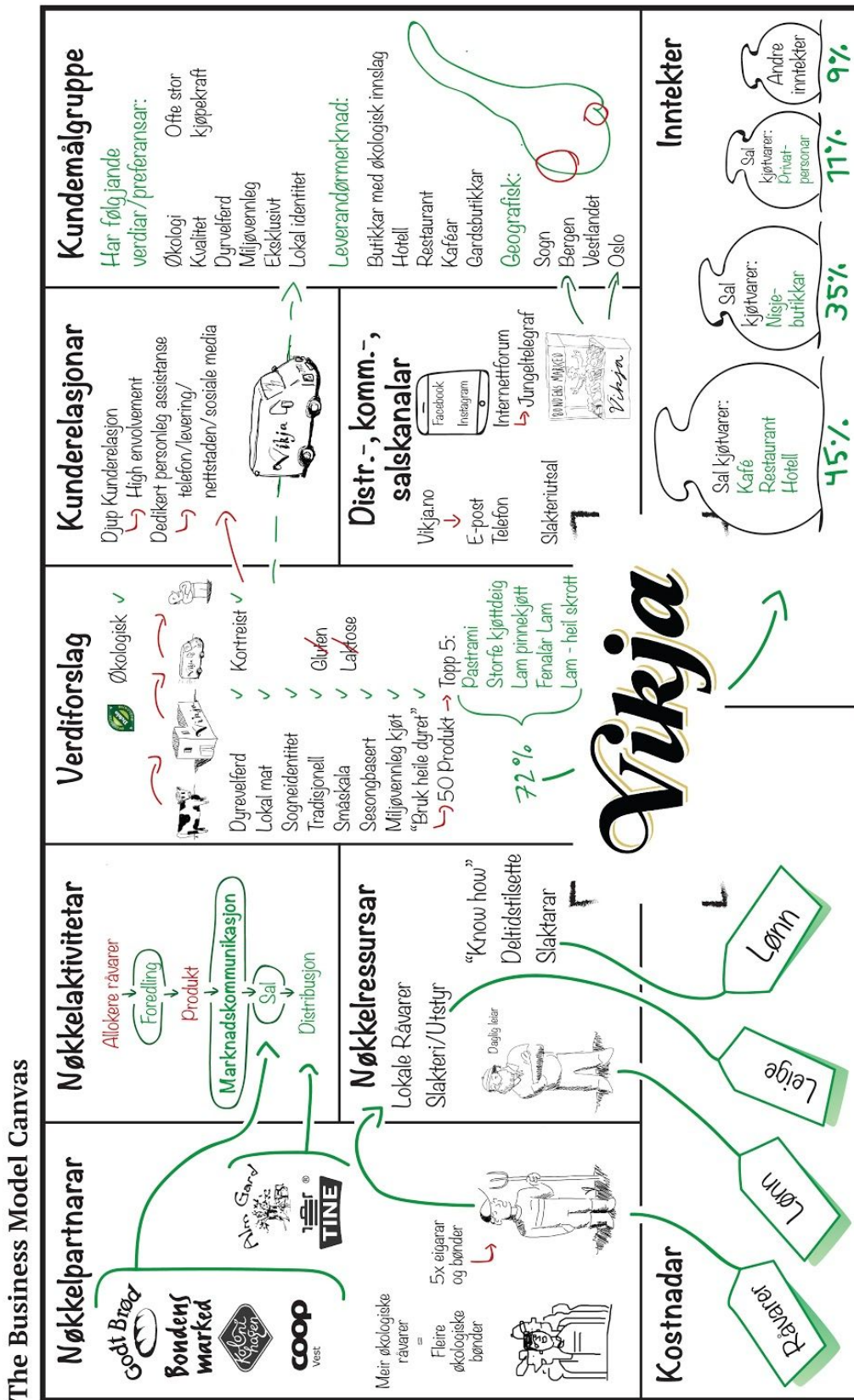
<https://drive.google.com/file/d/0B7XM3DZOo4JzZnJsRk5lWlpOb3M/view?usp=sharing>

10.3. Vedlegg 3: Vikja - noverande Business Model Canvas.



Teikna av Emil Holmberg Lewe.

10.4. Vedlegg 4: Vikja - foreslått framtidig Business Model Canvas.



Teikna av Emil Holmberg Lewe.