



Noregs miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgåve 2018 30 stp

Fakultet for miljøvitenskap og naturforvaltning (MINA)

Frå fast-food til lokale matopplevingar – ein studie av lokalmat-satsinga til Hurtigruten

From fast-food to local food-experiences – a study
of the implementation of local food at Hurtigruten

Gunn Evy Auestad

Naturbasert reiseliv

Forord

Eg vil først og fremst takka hovudrettleiaren min Jan Vidar Haukeland og birettleiar Magnar Forbord for både faglege innspel og praktisk støtte gjennom heile prosessen. Begge to har vore rause, tilgjengelege og ærlege i sine tilbakemeldingar. Dette har vore til uvurderleg hjelp og motivert meg i ei til tider frustrerande og krevjande tid.

Takk til informantane som har stilt opp og gitt av tida og kunnskapen sin i ein travel kvardag. Landbruks- og matdepartementet skal også ha takk for å ha bidrege med nyttige tips og innspel til tema og relevante case. Sist men ikkje minst vil eg retta ein stor takk til sambuaren min Erlend Kjesæth og til gode vener for oppmuntring og støtte heile vegen frå start til mål.

Oppgåva har fått økonomisk støtte og inngår i det fireårige forskingsprosjektet BIOTOUR, som undersøker nøkkelvilkåra for berekraftig reiseliv i norsk bioøkonomi. NMBU leier prosjektet, som er finansiert av Noregs forskingsråd.



**Noregs miljø- og
biovitskapelege
universitet**

Ås, 14. mai 2018

Gunn Evg Auestad

Samandrag

Opplevingssturisme er i kraftig vekst og turistar i Noreg etterspør i aukande grad lokale mat- og drikkeopplevingar. Tilbodet er likevel mangelfullt. Denne kvalitative casestudien undersøker korleis Hurtigruten har gjennomført si satsing på lokalmat, «Norwegian Coastal Kitchen» (NCK), som ein del av eit opplevingsbasert reiselivsprodukt. Studien skildrar produktkonseptet og kva rolle nettverk og innovasjon har spela i realiseringa av det. Data er samla inn ved hjelp av semistrukturerte intervju med Hurtigruten og fleire lokalmat-leverandørar, og gjennom deltakande observasjon. Analysen tek utgangspunkt i Pine II og Gilmore (1999) sin teori om opplevingsøkonomien, teori om nettverk og opplevingsinnovasjon og tidlegare studiar av dette i ein lokalmat- og reiselivskontekst.

Produktkonseptet NCK dreier seg om å tilby kvalitetsmat frå nærområda der Hurtigruten seglar og gjennom historieforteljing skapa ei «hyperlokal» kopling mellom maten og landskapet som skipa seglar forbi. Opplevingskonseptet er å rekna som «edutainment» – ei blanding av utdanning og underhaldning. Intern forankring av konseptet har vore ein av dei største utfordringane i realiseringa av konseptet. For å gje passasjerane ei oppleving av å koma tett innpå dei små lokalsamfunna dei passerer, har det for Hurtigruten vore viktig å utvikla direkte og tillitsbaserte band til mange lokalmatprodusentar langs heile kysten. Funna syner at det kan vera utfordrande å ivareta nære relasjonar i eit veksande nettverk og at tredjepartsaktørar også er viktige for å klara å koplare reiseliv og lokalmat. Nettverket har karakteristikkar som kan hemma innovasjonsgraden i samarbeidet. Lokalmatsatsinga har likevel medført ulike typar innovasjon, både hos Hurtigruten og lokalmat-leverandørane. Lokalmatsatsinga kvalifiserer som første generasjon opplevingsinnovasjon (Boswijk et al., 2007), ettersom Hurtigruten orkestrerer matopplevinga, medan samskaping med lokalmat-leverandørar og kundar førebels er ein ambisjon.

Denne studien syner at konsept, nettverk og innovasjon påverkar kvarandre gjensidig og at det er viktig å ha kunnskap om dei innbyrdes samanhengane i produksjonen av opplevingsprodukt. Hurtigruten sine erfaringar underbyggjer også tidlegare forskning som har vist at reiselivsbedrifter kan ha økonomiske fordelar av å tilby lokalmat og gir støtte til teorien om opplevingsøkonomien som ei særleg tenleg form for langsiktig verdiskaping.

Abstract

Experience-based tourism is increasingly popular and the interest in local food-experiences is growing fast among tourists visiting Norway. Even so, the offer is scarce. This qualitative case-study examines the Norwegian cruise-operator *Hurtigruten* and its local food-concept, “Norwegian Coastal Kitchen” (NCK), in an experience-based tourism context. The study describes the concept and discusses the role of networks and innovation in the realization of it. The data has been collected by means of semi structured interviews with *Hurtigruten* and several of their local food-suppliers, supplemented with participant observations. The results are analysed in light of the theory about the experience economy (Pine II & Gilmore, 1999), theory on networks and innovation and compared to existing research on local food in a tourism-context.

NCK is about offering high quality local food from the areas that the *Hurtigruten*-ships passes during its voyage along the coast of Norway. Through storytelling, the cruise-operator creates a “hyperlocal” connection between the food and the landscape. The experiential values created in this process can be described as “edutainment” – a mix of education and entertainment (Pine II & Gilmore, 1999). To provide a feeling of closeness to the local communities among the passengers, *Hurtigruten* has found it important to develop direct and strong relations to a multitude of suppliers along the coast. The results of this study reveal that maintaining strong relations in a growing network can be challenging and that third-party actors can prove essential in connecting tourism with local produce. The network has certain characteristics that may also hamper innovation. Even so, both *Hurtigruten* and its suppliers have implemented innovation. The concept qualifies as first-generation experience-based innovation (Boswijk et al., 2007), as *Hurtigruten* stages the food-experience, while co-creation with suppliers and customers remains an ambition.

The study reveals that product-concept, network and innovation affect one another mutually and that knowledge about this interrelation can be important in the planning and production of experience-based tourism products. The lessons learned from *Hurtigruten* support previous research showing that offering local food can be economically beneficial for tourism companies. Moreover, the study also underpins the theory on the experience-economy as crucial for long-term value creation.

INNHALDSLISTE

Forord.....	i
Samandrag.....	ii
Abstract	iii
1. INNLEIING.....	1
2. TEORI	3
2.1. Produktkonsept.....	3
2.1.1 Opplevingsøkonomi og opplevingsturisme	3
2.1.2 Lokalmat som reiselivsoppleving	4
2.1.3 Definisjon av lokalmat	5
2.1.4 Analytisk rammeverk.....	6
2.1.5 Merknader til modellen	9
2.2 Nettverk og samarbeid.....	10
2.2.1 Koplingar mellom lokalmat og reiselivet.....	10
2.2.2 Sosiale nettverk.....	11
2.2.3 Strukturell dimensjon.....	12
2.2.4 Relasjonell dimensjon: tillit	13
2.3. Innovasjon	15
2.3.1 Innovasjon i reiselivet.....	15
2.3.2 Opplevingsinnovasjon	17
2.4 Problemstilling.....	19
3. SKILDING AV CASE.....	19
3.1 Om Hurtigruten	19
3.2 Om leverandør-informantane	21
4. METODE	23
4.1 Kvalitativ metode	23
4.2 Semistrukturerte intervju.....	23
4.2.1 Informantar	24
4.2.2 Gjennomføring	26
4.3 Deltakande observasjon	26
4.3.1 Gjennomføring	27
4.4 Bearbeiding av data.....	28
4.5 Metodekritikk.....	28
4.5.1 Reliabilitet	28
4.5.2 Validitet	29
4.6 Avgrensingar.....	30

5. RESULTAT	31
5.1 Produktkonsept.....	31
5.1.1 Bakteppe	31
5.1.2 Skildring av konseptet	32
5.1.3 Opplevingsverdi.....	36
5.2. Nettverk og samarbeid.....	40
5.2.1 Lokalt samarbeid og berekraft	40
5.2.2 Nettverksstruktur og strategi	41
5.2.3 Relasjonell dimensjon - tillit	44
5.3 Innovasjon	48
5.3.1 Innovasjon hos Hurtigruten.....	48
5.3.2 Innovasjon hos lokalmat-leverandørane.....	51
6. DISKUSJON.....	52
6.1 Produktkonseptet.....	52
6.1.1 Kvalitet og historieformidling.....	54
6.1.2 Lokalmat og opplevingsverdi.....	55
6.2 Nettverk og samarbeid.....	57
6.2.1 Berekraft.....	57
6.2.2 Nettverksstruktur og strategi	59
6.2.3 Tillit i nettverksrelasjonar	61
6.3 Innovasjon	63
6.3.1 Innovasjon hos Hurtigruten.....	63
6.3.2 Innovasjon hos lokalmat-leverandørane.....	65
6.3.3 Opplevingsinnovasjon	66
6.4 Troikaen: produktkonsept, nettverk og innovasjon.....	67
7. KONKLUSJON	69
8. REFERANSAR.....	72

Figurar og tabellar

Figur 1: Utviklinga mot opplevingsøkonomien. Kjelde: Pine II og Gilmore (1999, s. 22).....	3
Figur 2: Dei fire opplevingsfelt, med «the sweet spot» i midten. Kjelde: Pine II og Gilmore (1998). 7	
Figur 3: Kart over Hurtigruten si kyststrute. Kjelde: Hurtigruten.	21
Figur 4: Føredrag og servering av fenalår om bord på MS Polarlys.	35
Figur 5: Tørrfisk-iskremer er spesiallaga for Hurtigruten.	37
Figur 6: Kongekrabbe med QR-kode til sals om bord på Hurtigruten.....	40
Figur 7: Strukturen i Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk. L=leverandør.	43
Figur 8: Norwegian Coastal Kitchen – eit resultat av gjensidig påverknad mellom konseptutvikling, nettverksbygging og innovasjon.....	68
Tabell 1: Karakteristikkar ved Pine II og Gilmore (1999) sine fire opplevingsverdiar.	9
Tabell 2: Oversikt over informantar.....	25

Dersom ikkje anna er oppgitt, er figurar og tabellar laga av oppgåveforfattaren.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide HR1

Vedlegg 2: Intervjuguide HR2

Vedlegg 3: Intervjuguide leverandør

Vedlegg 4: Observasjonsnotat mal

1. INNLEIING

Du ser med fascinasjon utover landskapet du har oppsøkt. Dreg inn lukta av det. Blir introdusert for nye smakar. Lyttar til fengande historier om staden, folka og kulturen rundt deg. Gjennom sanseapparatet har me høve til å oppleva omverda. Opplevingar er sjølv drivkrafta bak ferie- og fritidsreiser, det som får oss til å pakka kofferten og reisa til fjern og nær. På ein måte er all reise opplevingar, fordi det skil seg frå kvardagen heime. Men å skapa kommersielle opplevingar som gir meirverdi for både kundar og reiselivsbedrifter er nærmast rekna som eit eige fagområde innanfor reiselivet – opplevingsturisme.

Opplevingsturisme er den delen av reiselivet som veks mest, både i Noreg (Menon Business Economics, 2015) og internasjonalt (Verdas turismeorganisasjon, 2014). Transport handlar ikkje lenger om å koma seg frå A til Å, overnatting dreier seg ikkje berre om å sova og mat betyr meir enn å få i seg næring. Turistane stiller stadig større krav til opplevingsverdi i alle ledd, og er villige til å betala for det. I 2013 skapte opplevingsdelen av norsk reiseliv verdier for åtte milliardar kroner - nær ei tredobling frå 2001 (Menon Business Economics, 2015). Merksemda rundt og etterspurnaden etter opplevingar har generelt auka så kraftig at opplevingsøkonomien er å rekna som ein «mega-trend», ein omfattande global tendens som er synleg på tvers av ulike næringar (Mehmetoglu & Engen, 2011). Pine II og Gilmore (1999) skildrar opplevingsøkonomien som ein ny og utvida kommunikasjon mellom tilbydar og kunde for å oppnå høgare økonomisk verdi og eit forbetra produkt til kundane. Det dreier seg om å stimulera sansane, engasjera kundane og skapa gode minne. Opplevingar kan på denne måten fungera som ei personleg informasjonskjelde til historiene folk fortel om seg sjølv og sine liv. Dette er viktig for menneske sitt sjølvbilete, difor blir opplevingar essensielt (Mehmetoglu & Engen, 2011).

Konsum av lokal mat og drikke er ein måte å oppleva autentisk lokal kultur på som blir stadig meir etterspurt i ei globalisert verd der kulturelle forskjellar blir viska ut og destinasjonar blir oppfatta som stadig meir like (Hillel et al., 2013; Sims, 2009; Timothy & Ron, 2013). Turistar i Noreg etterspør i aukande grad lokal mat og drikke (Innovasjon Norge, 2015). Velferdsauke og sterkare stoltheit over norske mattradisjonar og ingrediensar har ført til det VisitNorway.com (2018) omtalar som «ein stille kulinarisk revolusjon» - ei gradvis endring i haldningar til norsk tradisjonsmat blant både produsentar, restaurantar og forbrukarar. Norsk reiseliv har likevel eit stort forbetningspotensial når det gjeld tilbodet av

gode matopplevingar og lokale spesialitetar (Innovasjon Norge, 2017). Stor interesse og mangelfullt tilbod er eit interessant paradoks som er godt kjent for dei norske styresmaktene. Eit betre lokalmattilbod til turistar vart nyleg peika ut som eit viktig satsingsområde i Landbruks- og matdepartementet (LMD) (2017) sin nye strategi for reiseliv basert på landbruket og reindrifta sine ressursar. LMD (2015) ser på besøksnæringa som ein avgjerande salskanal for å innfri regjeringa sitt mål om å auka den totale omsetnaden av lokal mat og drikke frå 3,5 til 10 milliardar kroner innan 2025. Målet er ifølgje styresmaktene i tråd med berekraftsprinsippet som blei innført i 2007 for all utvikling av norsk reiseliv, basert på den triple botnlinja (økonomisk, sosial og økologisk berekraft) i FN-definisjonen av omgrepet (Aall, 2014). I den norske debatten om berekraftig reiseliv har behovet for å fokusera mindre på volum og meir på verdiskaping vore eit gjentakande poeng. Dei matglade turistane la i 2014 att 660 millionar kroner meir enn gjennomsnittsturistane (Innovasjon Norge, 2015). Eit skritt i berekraftig retning vil dermed vera å satsa sterkare på dette segmentet ved å styrkja matopplevingane i norsk reiseliv.

Vellukka satsing på lokal mat og drikke i reiselivet er generelt eit tema som det er forska lite på i Noreg, og mest i relasjon til hotellbransjen (Dvergsdal & Mattland Olsen, 2011; Forbord, 2016). I den internasjonale forskingslitteraturen har temaet primært blitt utforska frå forbrukaren sitt perspektiv. Langt mindre merksemd har vore retta mot dei andre aktørane i lokalmatsystemet – restaurantar, bønder, grossistar og relasjonane dei imellom (Roy et al., 2016). I denne oppgåva ser eg nærmare på Hurtigruten, eit av dei største reiselivsselskapa i Noreg. Den 125 år gamle kystruta til Hurtigruten har daglege avgangar mellom Bergen og Kirkenes 365 dagar i året, og vitjar fleire titals lokalsamfunn på sin veg mellom nord og sør. Selskapet initierte i 2012 eit lokalmatprosjekt som blei lansert våren 2014. Denne satsinga var ein del av eit større opplevingskonsept og hadde hausta lovord frå fleire hald, men ikkje tidlegare vore gjenstand for vitskapelege studiar. I eit møte med LMD for å få innspel til masteroppgåva mi, peika dei på at Hurtigruten har «knekt ein kode» når det gjeld bruk av lokalmat i reiselivet. Store aktørar som Hurtigruten fungerer som fyrtårn og som inspirasjonskjelder for andre i reiselivsbransjen, og var difor eit interessant case. Med dette som bakteppe ser denne studien nærare på tilbodssida av opplevingsturisme, og bruk av lokalmat som ein del av eit opplevingsprodukt. Oppgåva utforskar spesifikt korleis Hurtigruten har gjennomført overgangen til lokalmat og kva rolle nettverk og innovasjon har spela i denne omstillinga. Målet er å avdekkja læringspunkt i ein slik prosess og utforska

korleis bruk av lokalmat kan påverka opplevingsverdien til eit reiselivsprodukt på ein berekraftig måte.

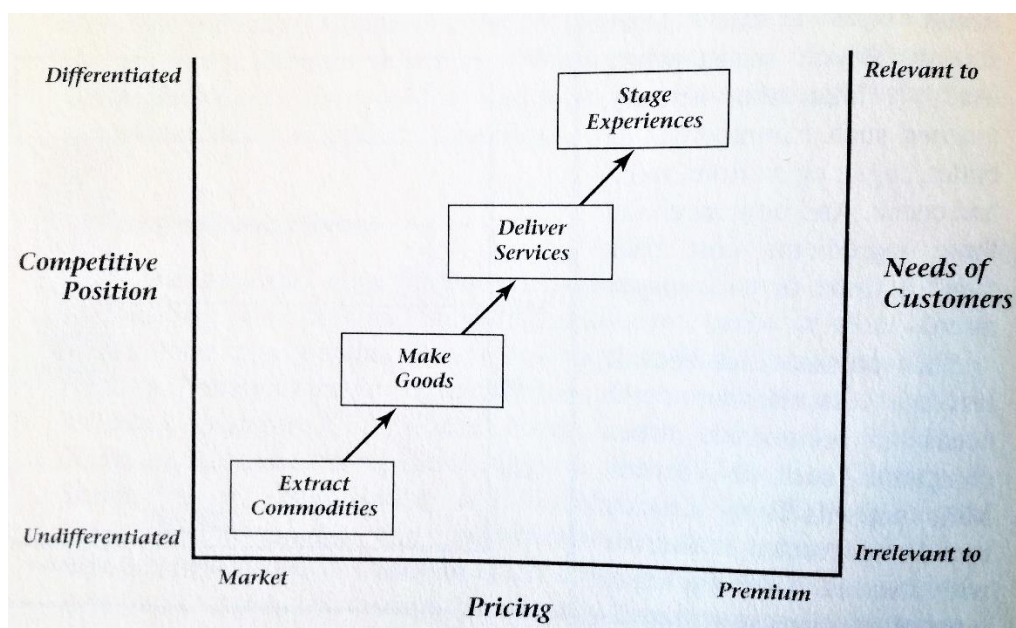
2. TEORI

2.1. Produktkonsept

2.1.1 Opplevingsøkonomi og opplevingsturisme

Ifølgje Pine II og Gilmore (1998; 1999) kan og bør aktørar innanfor alle bransjar og sektorar skapa opplevingar for kundane sine. Dei to pionerane innan opplevingsøkonomi åtvare på slutten av 1990-talet om at bedrifter som ikkje tilpassa seg den nye etterspurnaden etter opplevingar, sakte men sikkert ville bukka under. Samfunnsrelatert og økonomisk utvikling dei siste åra hadde resultert i at det ikkje lenger var nok å levera ei råvare, vare eller teneste. Å iscenesetja opplevingar i tråd med kundane sine behov representerer ifølgje Pine II og Gilmore ein økonomi som er overlegen når det kjem til å differensiera seg og oppnå betalingsvilje i marknaden ([sjå figur 1](#)). Dei poengterer at opplevingar er like forskjellige frå tenester som tenester er ulike varer. Varer og tenester er kjenneteikna ved at dei er høvesvis materielle og immaterielle, medan opplevingar er minneverdige og kan definerast som «hendingar som engasjerer individet på eit personleg plan» (Pine II & Gilmore, 1999, s. 12). Produksjonen av opplevingar handlar difor i stor grad om å leggja til rette for at konsumentane skal ha ei meningsfull og minneverdig oppleving.

Figur 1: Utviklinga mot opplevingsøkonomien. Kjelde: Pine II og Gilmore (1999, s. 22)



Stamboulis og Skayannis (2003) har skildra eit tilsvarande paradigmeskifte innan reiselivet. Hard konkurranse om turistane hadde fram mot tusenårsskiftet ført reiselivsnæringa inn på ein lite berekraftig kurs med låge prisar og høg grad av tenesteyting. På starten av 2000-talet gjennomgjekk næringa ein betydeleg endringsprosess, kjenneteikna av ønsket om å ta avstand frå masseturismen. Det blir hevda at me er inne i postturismens alder, der tradisjonelle reiselivsdestinasjonar må omstrukturera for å unngå nedgang. Svaret er ifølgje Stamboulis og Skayannis eit nytt strategisk rammeverk med opplevingar som berebjelke. Dei tek med dette til orde for at reiselivsbedrifter heretter må skapa verdi for seg sjølve og kundane sine gjennom å differensiera og skreddarsy og gjera innhaldet i tenestene dei tilbyr rikare.

2.1.2 Lokalmat som reiselivsuppleving

Mat, eller servering, er ifølgje Kamfjord (2015) ein av dei fire kjernenæringane i reiselivet, i tillegg til transport, overnatting og attraksjonar (sjåverdigheter, aktivitetar, arrangement). Det siste elementet, attraksjonar, er det som vanlegvis blir rekna som nøkkelkomponenten i turistopplevinga. Opplevingsverdien relatert til transport, overnatting og mat blir ofte ignorert eller teken for gitt, ifølgje Quan og Wang (2004). Dei har studert maten si rolle i turistopplevinga, og kome fram til at maten enten kan ha ein underordna støttefunksjon eller den kan spela ei nøkkelrolle. Der det siste er tilfellet, blir maten sett på som ein verdi og ein attraksjon i seg sjølv, som kan gje turisten ei *sterkare* og meir *minneverdig* reiseoppleving. Eit slikt perspektiv dannar utgangspunktet for denne studien, fordi det fremjar reiselivet som ein kontekst der matkonsum kan få ei spesiell betyding og vera ei kjelde til hugnad (Hjalager & Richards, 2002).

Innan norsk bygdeturisme er det mest vanleg at lokalmaten har det Quan og Wang (2004) kallar ein underordna støttefunksjon (Frisvoll et al., 2016). I denne studien av lokalmatkonsum blant norske bygdeturistar, fann forskarane at berre ein av fire vurderte konsum eller oppleving av lokalmat som eit viktig føremål med reisa til den aktuelle regionen. For majoriteten var aktivitetar og opplevingar i naturen dei viktigaste motivasjonsfaktorane. Ein av fem svara at lokalmat generelt var ein viktig del av det å reisa. Som nemnt innleiingsvis er etterspurnaden etter lokalmat likevel i kraftig vekst. I 2014 kjøpte 43 prosent fleire turistar lokalmat på reise i Noreg samanlikna med året før (Innovasjon Norge, 2015). Fleire studiar har forsøkt å forklara kvifor lokal mat og drikke aukar i popularitet blant dei reisande. Lokal mat og drikke kan ifølgje Sims (2009) heva besøksopplevinga ved å kopl forbrukaren til folka, kulturen og stadene der maten blir produsert. Roy et al. (2016) viser til

at forbrukarane generelt blir stadig meir medvitne om kvar maten kjem frå og skeptiske til dei økonomiske, økologiske, sosiale og helse relaterte konsekvensane av industriell matproduksjon. Dette, i tillegg til større betalingsvilje for «kvalitetsmat», fokus på dyrevelferd og mattryggleik har stimulert framveksten av vellukka matregionar, mat-arrangement og satsingar på nisjemat. Blant matinteresserte bygdeturistar i Noreg er ifølgje Frisvoll et al. (2016) det kulturelle konsumet av landsbygda ein viktig motivasjonsfaktor for konsum av lokalmat. Turistane opplevde lokalmaten som “ein berar av det landlege”, som hever ei landleg, kulturell oppleving. Kulturelle ferieopplevingar er generelt på frammarsj, og samfunnsutviklinga blir hyppig trekt fram som ein forklaringsfaktor. Eit auka utdannings- og velferdsnivå har gjort kulturturismen tilgjengeleg for allmennheita, samstundes som globaliseringa har gjort destinasjonar stadig meir like gjennom å viska ut og “McDonaldisera” kulturelle forskjellar. Turistane søker nye og autentiske opplevingar i fjerne kulturar, ulike det trivielle og universelle. For å differensiera seg og skapa ein “pull-faktor”, løftar mange destinasjonar difor fram sitt kulturelle særpreg, blant anna gjennom å tilby lokal mat og drikke (Hillel et al., 2013; Richards, 2007; Timothy & Ron, 2013). Også enkeltbedrifter i reiselivssektoren kan ha økonomiske fordelar av å satsa på lokalmat. Hotell kan til dømes bli oppfatta som meir attraktive (Torres, 2003) og oppnå høgare belegg (Telfer & Wall, 1996) gjennom å tilby lokalmat med unike kvalitetar.

2.1.3 Definisjon av lokalmat

Til tross for stor interesse og aukande etterspurnad over mange år, finst ingen eintydig definisjon av omgrepet «lokalmat». Dei fleste definisjonar refererer til produkt som kjem frå eit geografisk definert område, men det er betydeleg usemje om utstrekninga av eit slikt «lokalt» område (Roy et al., 2016). Ifølgje Sims (2009) varierer bruken av «lokalt» gjerne også avhengig av kva type mat det er snakk om. Det er dessutan ulike meiningar om den relative betydinga av lokale ingrediensar og lokal produksjon. Morris og Buller (2003) problematiserer distinksjonen mellom «lokal mat», «lokalisert mat» og «mat med spesielle kvalitetar». Lokal mat er mat frå ein avgrensa region der produkta verte produserte og selde, medan lokalisert mat og «speciality foods» er mat med ein stads identitet og andre kvalitetar som er attraktiv for eksport til andre regionar eller land. Utover definisjonane som skildrar lokalmat som eit geografisk konsept, finst også definisjonar med utgangspunkt i immaterielle kjenneteikn som produksjonsmetode, dyrevelferd og miljøomsyn, kort verdikjede eller at det er ei historie knyta til maten sitt opphav (Martinez et al., 2010).

Omgrepet «lokal mat» er med andre ord komplekst og til dels tvitydig. Reiselivsbedrifter som ønskjer å innføra eit tydeleg lokalmatkonsept, står difor relativt fritt til å sjølve ta stilling til korleis dei vil definera lokalmat. Ein hyppig brukt definisjon i Noreg er Matmerk sin, som er arbeidd fram i samarbeid med daglegvarekjeda og styresmaktene:

«Mat og drikkeprodukt med ein lokal identitet, særlege opphav eller spesielle kvalitetar knyta til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie» (Matmerk, 2017).

I den omtalte studien av lokalmat-etterspurnaden blant bygdeturistar i Noreg (Frisvoll et al., 2016), har forskarane spesifikt inkludert matrettar:

«Matprodukt eller matrettar produserte eller laga til lokalt, basert på tradisjonar, teknikkar og ikkje-generiske produkt som blir assosierte med eit gitt geografisk område» (Frisvoll et al., 2016).

Utover dette, har begge definisjonane vektlagt stads identitet og koplinga til lokale tradisjonar. Styrken ved desse to definisjonane er at dei famnar breitt ved å inkludera ulike aspekt, samstundes som dei markerer eit tydeleg skilje mellom generiske matprodukt, «food from anywhere», og mat som ber preg av staden den kjem frå – «food from somewhere». Det er grunnen til at desse to er brukt som arbeidsdefinisjonar i denne studien.

2.1.4 Analytisk rammeverk

For å analysa korleis Hurtigruten har utforma lokalmatkonseptet sitt som ein del av eit opplevingsbasert reiselivsprodukt, vil eg ta i bruk (Pine II & Gilmore, 1998) sin modell ([sjå figur 2](#)), som skil mellom fire ulike opplevingsdimensjonar. Dette er ein av fleire ulike modellar og rammeverk som er utvikla med mål om å auka forståinga for kva som kjenneteiknar meningsfulle og ekstraordinære opplevingar i ein kommersiell setting, og korleis skapa dei. Medan Pine II og Gilmore (1999) operasjonaliserer opplevingar utifrå kva verdi dei gir kunden, har andre hatt fokus på dei spesifikke prosessane (Mossberg, 2007) og produktelementa (Tarssanen & Kylänen, 2007) som inngår i opplevinga. Modellen til Pine II og Gilmore blir hyppig brukt i lærebøker og vitenskaplege artiklar om opplevingsproduksjon og er empirisk testa i ein reiselivskontekst, både på attraksjonar (Mehmetoglu & Engen, 2011), bed & breakfast (Oh et al., 2007) og vin-turisme (Quadri-Felitti & Fiore, 2012). Konklusjonen i desse uavhengige studiane er at modellen fungerer som eit nyttig rammeverk for å forstå turistane sine preferansar, og at dette igjen har

betyding for kva slags opplevingsverdiar reiselivsaktørar bør satsa på i utviklinga av tilfredsstillande, opplevingsbaserte reiselivsprodukt.

Figur 2: Dei fire opplevingsfelt, med «the sweet spot» i midten. Kjelde: Pine II og Gilmore (1998).



Ifølgje modellen til Pine II og Gilmore (1999) skapar du opplevingsverdi gjennom å engasjera kunden, eller «gjesten». Modellen skildrar kunden sitt engasjement kan utifrå to dimensjonar, eller skalaer. Den første dimensjonen definerer gjesten sin *grad av deltaking*, med aktiv og passiv deltaking som to motståande ytterpunkt. Når kunden deltek passivt, har ikkje kunden høve til å påverka opplevinga, men følgjer med på det som hender frå sidelinja. Aktiv deltaking impliserer at kunden sjølv er ein viktig del av og kan påverka opplevinga. Den andre dimensjonen skildrar kunden sin *relasjon til omgjevnadene*. Ytterpunkta her er absorpsjon og innleving («immersion»). Absorpsjon medfører at opplevinga “går inn i kunden”. Kunden har merksemda retta mot det som skjer og absorberer sanseintrykka, t.d. å sjå på fjernsyn. *Innleving* skjer derimot når kunden kan “gå inn i opplevinga” og bli ein del av den, enten fysisk eller virtuelt (t.d. å spela eit tv-spel, gå på tivoli). Kombinert gir desse to dimensjonane fire opplevingsfelt: underhaldning, utdanning, eskapisme og estetikk. Det optimale er ifølgje Pine II og Gilmore (1999) å posisjonera produktet sitt i midten av alle fire opplevingsfelt, i “the sweet spot”.

Opplevingar som inneheld element av både underhaldning, læring, eskapisme og estetikk vil framstå som rike, tilfredsstillande, unike og minneverdige. Pine II og Gilmore (1999) skildrar dei fire opplevingsfelt på følgjande måte:

Underhaldning er den mest utbreidde, mest utvikla og ein av dei eldste formene for oppleving. Kunden er passiv og absorberer opplevinga ved hjelp av sanseapparatet, forklart som at opplevinga «går inn i kunden». Underhaldninga har som mål å få folk til å smila, le og hyggja seg, noko som blant anna er vanleg i samband med førestillingar, konsertar, idrettsarrangement og liknande.

Utdanning eller læring har til felles med underhaldning at kunden absorberer det som skjer - opplevinga går inn i kunden. Forskjellen er at kunden må delta aktivt (fysisk og/eller mentalt) for å tileigna seg ny kunnskap eller nye evne. Intensjonen med ei slik oppleving er å læra noko nytt, gjerne i kombinasjon med underhaldning - “edutainment”. Døme på denne typen opplevingar er å delta på eit dansekurs eller gå på teknisk museum.

Eskapisme er motpolen til underhaldning og inneber langt større innleving enn både underhaldnings- og læringsopplevingar. Kunden blir også aktivt engasjert og påverkar produksjonen av opplevinga. Han eller ho får ei kjensle av å «gå inn i opplevinga» og bli oppslukt av den. Openberre eskapistiske opplevingar er fornøyingsparkar, paintball, internett-baserte dataspel og VR-briller.

Estetikk er det fjerde og siste opplevingsfeltet. Kunden lever seg inn i atmosfæren som pregar omgjevnadene, men blir verande passiv og utan høve til å påverka opplevinga. Kunden føler seg gjerne prega av opplevinga, men pregar ikkje sjølv omgjevnadene eller opplevingsrommet. Medan dei som kjøper ei utdanningsoppleving ønskjer å *læra*, dei som deltek i eskapisme å *gjera*, og dei som oppsøkkjer underhaldning ønskjer å *sansa*, er målet med ei estetisk oppleving berre å *vera* akkurat der. Estetiske omgjevnader kan vera naturlege eller menneskeskapte, men opplevinga må framstå som ærleg og ekte for kundane. Døme på estetiske opplevingar er å stå på kanten av Grand Canyon eller å vitja eit kunstgalleri.

Tabell 1: Karakteristikkar ved Pine II og Gilmore (1999) sine fire opplevingsverdiar.

Underholdning	passiv absorpsjon
Læring	aktiv absorpsjon
Eskapisme	aktiv innleving
Estetikk	passiv innleving

2.1.5 Merknader til modellen

Som Pine II og Gilmore (1999) sjølve presiserer, er modellar alltid ei forenkling av røynda. Dei fire opplevingsfelta representerer arketypar, basert på dei to dimensjonane sine ytterpunkt. Det er ikkje vasstette skott mellom dei ulike

opplevingsfelta, og mange opplevingar høyrer heime på ulike punkt langs dei to aksane. Opplevingsprodukt er dessutan subjektive av natur. To kundar som kjøper den same opplevinga vil difor kunne erfara den ulikt. Særleg gjeld dette grad av innleving, men til dels også grad av deltaking. Den same personen kan også oppfatta eit opplevingsprodukt annleis over tid.

Sjølv om modellen til Pine II og Gilmore er anerkjend, har «sweet spot»-argumentet blitt kritisert, både teoretisk og empirisk. Jantzen og Rasmussen (2007) har hevda at modellen vil kollapsa dersom ein følgjer rådet om å søkja mot midten. Dei viser til at dette er problematisk med tanke på kunden si moglegheit til å påverka opplevinga, fordi det eine utelét det andre. For det andre kan ikkje kunden gå inn i opplevinga, samstundes som opplevinga går inn i kunden. Dei tre tidlegare omtalte studiane som har testa modellen i ein reiselivskontekst (Mehmetoglu & Engen, 2011; Oh et al., 2007; Quadri-Felitti & Fiore, 2012), fann heller ikkje støtte for ein «sweet spot». Rike og minneverdige opplevingar var ikkje nødvendigvis avhengige av at alle fire opplevingsfelta var aktiverte, og i alle fall ikkje samstundes. Pine II og Gilmore (1999) har understreka at dei ulike opplevingsfelta kan koma til uttrykk i ulike fasar av opplevinga, noko som delvis svarar på kritikken. Ein kan leggja til rette for ulike former for engasjement (absorpsjon/innleving) og forskjellige grader av deltaking (aktiv/passiv) i starten, midten eller slutten av eit opplevingsprodukt.

2.2 Nettverk og samarbeid

2.2.1 Koplingar mellom lokalmat og reiselivet

Relasjonane mellom reiselivsnæringa og matproduksjonen varierer frå konflikt om ressursar som areal og kapital til sameksistens og symbiose (Sims, 2009). Mat som ein del av reiselivsproduktet byggjer på symbiotiske relasjonar mellom matprodusentar, restaurantar, turistar og ei rekkje andre lokale aktørar. I dag er matforsyninga dominert av industrielle matsystem med lange verdikjeder som medfører at koplinga mellom produsent og forbrukar forvitrar. Til samanlikning er lokale matsystem kjenneteikna av ein nær relasjon mellom produsent, kunde og konsument i eit spesifikt lokalt område (Hall & Gössling, 2016a). På grunn av kortare verdikjeder har lokalmatsatsingar potensial til å bidra til eit meir berekraftig reiseliv, ved å skapa økonomiske ringverknader i form av bakover-koplingar («backward linkages») til matprodusentane og lokalsamfunna dei opererer i. Direkte kundeforhold til anerkjende reiselivsaktørar som stiller høge krav, kan dessutan bidra til sosial berekraft gjennom kompetanseheving og auka prestasjonsnivå blant lokalmat-leverandørane (Telfer & Wall, 1996). Mat har blitt den nye oppskrifta på regional utvikling, økonomisk diversitet, innovasjon og utvikling av regionale nettverk (Hall & Gössling, 2016a). Auka inntekter kan blant anna generera arbeidsplassar og tilflytting, bidra til større diversitet og meir innovasjon i landbruket og stimulera til etablering av anna næringsverksemd. Det er likevel omdiskutert kor berekraftig lokalmat eigentleg er (Roy et al., 2017).

Berekraftsevalueringar er komplekse reknestykke som må inkludera både den økonomiske, sosiale og økologiske berekraftsdimensjonen – den såkalla triple botnlinja som FN sin berekraftsdefinisjon byggjer på (Aall, 2014; Elkington, 1997). Særleg den miljørelaterte berekraftsdimensjonen er komplisert og må ta omsyn til faktorar i produksjon, lagring og transport. Lokal dyrking er til dømes ikkje nødvendigvis meir berekraftig enn industrielt landbruk med omsyn til bruk av kjemikaliar, energi og vatn (Roy et al., 2017). Ein stor del av reiselivet har dessutan ein grunnleggjande utfordring i utslepp av klimagassar frå transport, og cruiseindustrien er blant verstingane (Peeters et al., 2017). Til tross for dei mange utfordringane, konkluderer Sims (2009) med at lokal mat og drikke kan bidra til eit meir berekraftig reiseliv, både økologisk, sosialt og økonomisk. Auka interesse for og etterspurnad etter autentiske matopplevingar kan 1) oppmuntra til utvikling av berekraftig jordbrukspraksis, 2) bidra til å bevare tradisjonelle kulturlandskap og 3) styrkja den lokale økonomien. Uansett korleis ein vurderer det, er assosiasjonane mange forbrukarar har til

lokalmat som berekraftig eit viktig element når reiselivsaktørar vel å satsa på lokalmat (Roy et al., 2017). I denne oppgåva inngår difor økonomisk og sosial berekraft som nokre av aspekta eg undersøker ved Hurtigruten sitt lokalmat-samarbeid. Ei heilskapleg vurdering av økologisk berekraft ligg utanfor rammene til denne studien og er ikkje teke omsyn til.

2.2.2 Sosiale nettverk

Deltaking i lokale matsystem fasiliterer forretningsrelasjonar mellom restaurantar og bønder og aukar den sosiale kapitalen. Sosiale nettverk var til dømes heilt avgjerande i lokale matsystem i Canada og på New Zealand, ifølgje ein studie av Roy et al. (2016). Granovetter (1985) var ein av dei første til å påpeika betydninga av sosiale relasjonar i alle former for forretningsliv. Medan tidlegare teoriar hadde forklart økonomisk handling som styrt av enten rein eigeninteresse hos rasjonelle enkeltindivid eller av den generaliserte moralen i samfunnet, tek Granovetter til orde for at økonomisk åtferd er djupt forankra i nettverk av mellommenneskelege relasjonar . Med dette bana han veg for den etterfølgjande utviklinga av omgrepet «sosial kapital». Økonomisk samarbeid er gunstig, mellom anna fordi det gir konkurransefortrinn gjennom utvikling og deling av informasjon og kunnskap, som er viktig for innovasjon, organisatorisk læring og verdiskaping. Sosial kapital kan auka effektiviteten i desse transaksjonane og redusera transaksjonskostnadene ved å samarbeida (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Sjølv om det er stor semje om viktigheita av sosiale nettverk for å lukkast i forretningslivet, finst det ingen eintydig definisjon på kva sosial kapital er. Einskilde har fokusert på nettverksstrukturen (Baker, 1990), medan andre (Putnam, 1995) i tillegg har inkludert dei faktiske og potensielle ressursane ein kan få tilgang til gjennom slike nettverk. Nahapiet og Ghoshal (1998, s.243) inkluderer begge delar og definerer sosial kapital som «summen av faktiske og potensielle ressursar som er forankra i og tilgjengelege gjennom eit individ eller ei sosial eining sitt nettverk av relasjonar». Ibarra (1992) skil mellom tre ulike typar nettverk som gir tilgang til ulike former for sosial kapital. Arbeidsflyt-nettverk er kanalar for kommunikasjon og ressursutveksling som eignar seg til å få utført daglegdagse arbeidsoppgåver. Påverknadsnettverk er eit system for utveksling av tenester til gjensidig nytte og til utøving av makt, medan venskapsnettverk gir gevinst i form av sosial støtte. Mange nettverk er ei blanding av ulike nettverkstypar.

Granovetter (1985, s. 490) har skildra to dimensjonar ved sosiale nettverk som han meiner har høvesvis direkte og indirekte betydning for økonomiske handlingar og prestasjonar:

«konkrete personlege relasjonar og strukturar («eller nettverk») beståande av slike relasjonar». Teorien har i seinare tid blitt vidareutvikla og tilført meir substans, blant anna av Nahapiet og Ghoshal (1998). Dei definerer den *strukturelle dimensjonen* ved sosiale nettverk som det overordna, upersonlege mønsteret av koplingar mellom aktørar (individ og einingar). Dvs. kven du når ut til og korleis du når dei. Blant dei viktigaste fasettane er førekomsten eller fråværet av band mellom aktørane, nettverkskonfigurasjon og relasjonsmønster med omsyn til storleik, tettleik, konnektivitet og hierarki og sentralisering. Den *relasjonelle dimensjonen* blir definert som «personlege relasjonar mellom folk som er utvikla gjennom interaksjonar over tid». Det dreier seg om dei konkrete relasjonane folk har og det dei gjer i høve til kvarandre i desse relasjonane (samhandling), som mellom anna kan avla respekt og venskap. Nøkkelfaktorar er tillit og pålitelegheit, normer og sanksjonar, plikter og forventningar, identitet og identifisering (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Forfattarane refererer også til ein tredje kognitiv dimensjon som ikkje er inkludert her. I denne studien tek analysen av den strukturelle dimensjonen føre seg alle dei omtalte fasettane og strategi, ettersom struktur og strategi påverkar kvarandre gjensidig (Ibarra, 1992). Den relasjonelle dimensjonen er avgrensa til å undersøkje grad av tillit som eit uttrykk for kor sterk eller svak relasjonen er.

2.2.3 Strukturell dimensjon

Den strukturelle (multilaterale) dimensjonen ved sosiale nettverk er viktig fordi den gir bedrifter *tilgang* til ressursar. Koplingane mellom bedriftene fungerer som kanalar for informasjonsoverføring over ei viss rekkjevidde, avhengig av bl.a. storleiken på nettverket (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tettleik kan definerast som forholdet mellom faktiske og potensielle band mellom aktørar i eit nettverk. Konnektivitet dreier seg om grad av kopling, om den er direkte eller indirekte. Eit nettverk er sentralisert i den grad alle relasjonar *involverer* ein bestemt aktør og hierarkisk i den grad relasjonane *rettar seg mot* ein enkelt aktør - direkte eller indirekte (Ibarra, 1992). Nettverksstruktur har fått massiv merksemd i forskingslitteraturen om sosial kapital, men studiane sprikar i spørsmålet om kva type nettverksstruktur som er «den beste» (Moran, 2005; Nohria, 1992). Svaret er ikkje eintydig, mellom anna fordi nettverksstruktur må sjåast i samheng med strategi. Strategi dreier seg om korleis aktørane som inngår i ein nettverksstruktur handterer forholdet til omgjevnadene sine. På den eine sida kan strategi påverka nettverksstrukturen eller kompensera for strukturelle avgrensingar. Ein aktør kan til dømes handla strategisk for å skaffa seg ein gunstigare posisjon i nettverket. På den andre sida kan struktur leggja føringar for

handlingsrom og strategi. Hierarkisk struktur er til dømes best eigna til utføring av rutineoppgåver og mindre eigna til innovativ verksemd, fordi det krev tilgang til eit mangfald av aktørar og ferdigheiter, uinnskrenka kommunikasjon og evne til rask mobilisering. Flat og desentralisert struktur fremjar innovasjon, men kan hemma evna til å planleggja, føreseia og kontrollera endring (Ibarra, 1992).

Når det gjeld konnektivitet, blir korte verdikjeder med få mellomledd ofte trekte fram som styrken ved lokale matsystem. Blant fordelane er tilbakevinninga av lokal makt og integritet frå store matkonsern og gjenoppbygging av forbrukarkunnskap i matforsyningsystemet, som har forvitra på grunn av fysisk og metaforisk distanse mellom produsent og forbrukar. På den andre sida er matforsyningskjeder fragmenterte både i tid og rom og mellomledd kan spela ei kritisk rolle for å kopla tilbod og etterspurnad, særleg på regionalt nivå (Hall & Gössling, 2016a).

Kor mange lokalmat-leverandørar det er føremålstenleg å samarbeida med, er truleg situasjonsavhengig. Ein studie av lokalmatsatsinga til eit norsk hotell (Forbord, 2016), viste at det var ei kopling mellom produktstrategi og nettverksstruktur. Hotellet svor til mange og svake relasjonar til lokalmat-leverandørar fordi dei ønska stor produktvariasjon, og i tillegg stabile leveransar. Einskilde av leverandørane kunne hotellet erstatta utan store konsekvensar, men å erstatta heile leverandørbasen ville setja heile produktkonseptet i fare. Ein annan studie (Dvergsdal & Mattland Olsen, 2011) av fire norske hotell med ulike føresetnader for å nytta lokalmat, viste at geografisk lokalisering påverka både den strukturelle og den relasjonelle dimensjonen i høve til leverandørane. Utkanthotella var tettare knyta til færre lokale leverandør enn dei bynære hotella, som hadde ein større region å spela på, men også større distanse til leverandørane.

Høg tettleik i form av lokale og regionale produsentnettverk blir ofte framheva som ein suksessfaktor i litteraturen om lokalmat i reiselivet (Hall & Gössling, 2016a; Hjalager, 2002a). Produsentnettverk bidreg til at små bedrifter med elles låg kapasitet kan slå saman ressursane sine og samarbeida om lokal promotering, marknadsundersøkingar og utvikling av nye produkt som reiselivet kan nytta godt av (Hall & Mitchell, 2002).

2.2.4 Relasjonell dimensjon: tillit

Tillit er ein essensiell faktor i den relasjonelle dimensjonen ved sosiale nettverk. Sterke, tillitsbaserte relasjonar mellom organisasjonar er ofte kjenneteikna av meir fleksible, uformelle og ustandardiserte prosedyrar og desentraliserte avgjerdsprosessar. Dette

reduserer usikkerheit, fasiliterer samarbeid og aukar kunnskapsdelinga, som igjen kan styrkja prestasjonane og munna ut i eit konkurransefortrinn (Roy et al., 2017). Samstundes har fleire studiar også påpeika faren ved å basera forretningssamarbeid utelatande på tillit mellom enkeltpersonar, og understreka behovet for å institusjonalisera tilliten i stabile strukturar, prosessar og rutinar for at tilliten og samarbeidet skal bestå over tid (Telfer & Wall, 1996; Zaheer et al., 1998). Mellom-organisatorisk tillit kan i følge Zaheer et al. (1998, s. 143) definerast utifrå tre komponentar: *pålitelegheit*, *føreseielegheit* og *rettferd*. Ein må kunne stola på at motparten oppfyller sine forpliktingar (*pålitelegheit*), oppfører seg som forventa (*føreseielegheit*) og forhandlar på ein rettferdig måte når moglegheita for opportunisme byr seg (*rettferd*).

Til tross for sterk anerkjenning av tillit som ein nøkkelkomponent i sosial interaksjon og i mellomorganisatoriske relasjonar, er det gjort «ekstremt lite» forskning på tillit mellom dei profesjonelle aktørane i lokale matnettverk, ifølge Roy et al. (2017). Dei har undersøkt betydinga av tillit mellom restaurantar, grossistar og bønder i Canada og New Zealand, og konkluderer med at tillit var avgjerande for innkjøp av lokalmat. Restaurantane og grossistane føretrekte å kjøpa inn lokalmat frå produsentar dei hadde eit langvarig og personleg forhold til. Bøndene såg den økonomiske fordelene, men verdsette også den nære relasjonen for sin eigen del. Også i studien til Dvergsdal og Mattland Olsen (2011) av lokalmatsatsinga på fire norske hotell, blir gode, tillitsbaserte relasjonar til leverandørane framheva som ein suksessfaktor. Tilliten var viktig, både for å skaffa råvarer, sikra leveransar og for å bli ein del av lokalsamfunnet, heller enn ein institusjon på sidelinja. Hyppig sosial interaksjon og kommunikasjon andlet-til-andlet var avgjerande for å byggja tilliten (Dvergsdal & Mattland Olsen, 2011; Roy et al., 2017), eit funn som er i tråd med meir generelle studiar av mellomorganisatorisk tillit (Becerra & Gupta, 2003; Brownell & Reynolds, 2002; Gulati & Sytch, 2008).

Tett og personleg kontakt er gjerne utfordrande å oppretthalda mellom aktørar i verdikjeder, som er fragmenterte av natur. Aktørane i lokale matnettverk må difor jobba aktivt for å skapa møteplassar som workshops, bedriftsbesøk og lokale matarrangement (Roy et al., 2017). Ein viktig implikasjon av funna i denne studien var at tillit ikkje berre *legg til rette for*, men også *forhindrar* etablering av forretningsrelasjonar. Dersom restaurantar og grossistar er nøgde med relasjonen og har tillit til motparten, er det lite sannsynleg at dei vil endra leverandør. At tillit hemmar dynamikken i lokale matnettverk, er ifølge Roy et al. (2016) ei sentral årsak til det store uutnytta potensialet for lokalmat i besøksnæringa. Dei tek

til ordet for mindre fokus på nedkorting av verdikjeda og for at lokalmatprodusentar i større grad bør jobba for å få inn produkta sine hos grossistar som restaurantane allereie har tillit og langvarig samarbeid med. Dette kan sjåast i samanheng med ein klassisk studie av betydinga av nettverk for det å skaffa seg jobb (Granovetter, 1973). Der var sannsynet for å lukkast med å finna seg arbeid størst blant dei jobbsøkjjarane som hadde mange og svake band til andre, samanlikna med personar som hadde få og sterke band. Årsaka er ifølgje Granovetter «the strenght of weak ties» - at svake band gir fleire koplingar, større nettverk og meir tilfang av informasjon.

2.3. Innovasjon

2.3.1 Innovasjon i reiselivet

Innovasjon har i lang tid prega heile turismesystemet, frå Thomas Cook til American Express og Disney. Reiselivssektoren er karakterisert av endring, og reflekterer forandringane i forbrukarane sine preferansar, konkurransekrefter, teknologi og i politiske og økonomiske tilhøve. Innovasjonsprosessar i reiselivet kan finna stad innanfor dei fire veggene til ein enkeltaktør, men skjer stadig oftare i formelle og uformelle nettverk og relasjonar, via dei ulike oppgåvene som aktørane utfører i verdikjeda. I ei globalisert verd der forandringane skjer i stadig raskare tempo, blir nyskaping desto viktigare for å halda tritt og framstå som ein attraktiv tilbydar av reiselivsprodukt (Hall & Williams, 2008).

Lokalmat og opplevingar representerer i seg sjølv ikkje noko nytt. Dei tidlegare omtalte definisjonane av lokalmat (Frisvoll et al., 2016; Matmerk, 2017) tilseier tvert i mot at dette er produkt med ei historisk og tradisjonell forankring. Når det gjeld opplevingar, har dette fenomenet lenge vorte assosierte med tenestesektoren og særleg reiselivet. På ein måte er all turisme oppleving, fordi det skil seg frå kvardagen heime (Stamboulis & Skayannis, 2003). Omgrepet innovasjon rommar likevel meir enn nye oppfinningar som verda aldri før har sett. Det moderne innovasjonsomgrepet kan sporast tilbake til Joseph Schumpeter (1934) sin teori om entreprenørskap og økonomisk utvikling. Schumpeter (1934, s. 66) viste til at nesten alt som er nytt byggjer på gamle og kjende element, og definerte følgeleg innovasjon som det å organisera «nye kombinasjonar av eksisterande ressursar». Innovasjon som byggjer på tradisjonsrike, eksisterande ressursar, har blitt referert til som «retrovasjon», blant anna i Wedum og Haug (2017) sin studie av nyskaping i lokalmatbransjen. Dei meiner moderne innovasjonsteori ikkje fangar opp nyskaping med utspring i tradisjon og handverksbasert kvalitet og fann at retrovasjon med utgangspunkt i lokalmat var

kjenneteikna av seks materielle og immaterielle eigenskapar: 1) maten og opplevinga av den, 2) merkevara og den visuelle identiteten, 3) historier og historieforteljing, 4) stad, 5) produksjon og 6) distribusjon. Berre gjennom samarbeid kan ein skapa opplevingsverdi basert på desse eigenskapane, ifølgje Wedum og Haug (2017).

Til tross for det veksande behovet for innovasjon i reiselivssektoren, er dette eit forsømt forskingsområde, både i Noreg og i mange andre europeiske land (Hall & Williams, 2008; Hjalager, 2010; Rønningen, 2009). For det første har immaterielle produkt relatert til tenesteøkonomien i langt mindre grad enn produksjonsindustrien vorte assosierte med innovativ verksemd. For det andre byggjer det som finst av forskning på innovasjon i reiselivet på ein fragmentert metodikk, og er lite samanliknbar på tvers av sektorar og geografiske grenser (Hjalager, 2010; Rønningen, 2009). Definisjonen og kategoriseringa av innovasjon som eg legg til grunn for analysen av lokalmatsatsinga til Hurtigruten, baserer seg difor på Oslo-manualen til OECD og Eurostat. Det er desse retningslinjene Hjalager (2010) tilrår at alle sameinar seg om til innhenting og tolking av innovasjonsdata relatert til turisme. Innovasjon er dermed forstått som (mi omsetjing):

implementeringa av nye eller betydeleg forbetra produkt (vare/teneste), prosessar, marknadsføringsmetodar, eller nye former for organisering av forretningsverksemd, arbeidsplassen eller av eksterne relasjonar (OECD/Eurostat, 2005, s. 46).

Denne definisjonen har klare referansar til Schumpeter og til ein av dei mest vanlege måtane å klassifisera innovasjonar på: produkt-, prosess-, marknads- og organisatorisk innovasjon. Det er primært desse fire innovasjonskategoriane som ligg til grunn for min analyse av innovasjon relatert til Hurtigruten sitt lokalmatkonsept. Med utgangspunkt i Oslo-manualen (OECD/Eurostat, 2005), kan innovasjonstypene forklarast på følgjande måte:

Produktinnovasjon er introduksjon av ei vare eller teneste som enten er ny eller vesentleg forbetra med omsyn til eigenskapar eller bruksområde. Dette omfattar endringar i tekniske spesifikasjonar, komponentar/materiale, programvare, brukarvenlegheit eller andre funksjonelle karakteristikkar. Innan tenestesektoren kan produktinnovasjon også inkludera introduksjon av heilt nye tenester eller betringar av leveransen eller funksjonane i eksisterande tenestetilbod.

Prosessinnovasjon omfattar nye eller tydeleg betra produksjonsteknologiar, -metodar eller -rutinar for levering av varer og tenester. Her under signifikante endringar i teknikk, utstyr og programvare med mål om kostnadsreduksjon, kvalitetsheving eller for å kunne produsera og levera noko nytt eller oppgradert. Prosessinnovasjon kan også skje i tilleggstenester som innkjøp, rekneskap og vedlikehald.

Marknadsinnovasjon er introduksjon av nye marknadsføringsmetodar som medfører vesentlege endringar i produktdesign, -pakking, -plassering, -promotering og/eller prising. Marknadsinnovasjonar skil seg tydeleg frå metodar som bedrifta har brukt før og kan brukast på både gamle og nye produkt. Målet er å tilfredsstilla kundane sine behov, opna opp for nye marknader eller å posisjonera ein bedrift i marknaden på ein ny måte, med mål om å styrkja selskapet sine økonomiske prestasjonar.

Organisatorisk innovasjon inneber nye former for organisering av forretningsverksemd, av arbeidsplassen eller av eksterne relasjonar. Det kan til dømes dreia seg om endringar i føretaksstruktur, i leiingsmetodar eller etablering av nye samarbeid med mål om å redusera kostnader, auka produktiviteten og kompetansen. Organisatorisk innovasjon skil seg frå organisatorisk endring ved at det er heilt ny praksis i bedrifta og eit resultatet av sentrale strategiske avgjerder.

2.3.2 Opplevingsinnovasjon

Å skilja mellom ulike innovasjonstypar kan vera vanskeleg, ettersom innovasjon ofte er samankopla og komplekst. Innovasjon på eit felt medfører gjerne også innovasjon på eit anna felt. Opplevingsinnovasjon vil nesten garantert medføra nedbryting av barrierane mellom dei ulike innovasjonskategoriane (Hjalager, 2010). Så kva er opplevingsinnovasjon? Omgrepet «opplevingsøkonomi» har fått kritikk for å framstå som «gamal vin på nye flasker» (Jantzen & Rasmussen, 2007), ettersom opplevingar alltid har eksistert – ikkje minst i reiselivet. Til tross for dette har opplevingar i reiselivet oftast vore tilfeldige biprodukt av tenesteproduksjonen. Det nye er den aukande merksemda rundt betydninga av å gå systematisk til verks for å *produsera* opplevingar for kundane. Opplevingsproduksjon er med andre ord ein ny og innovativ prosess (Mehmetoglu & Engen, 2011; Stamboulis & Skayannis, 2003). Den store forskjellen på opplevingar som tilfeldige biprodukt og som kommersielle kjerneprodukt, ligg ifølgje Stamboulis og Skayannis (2003) i kontekst og innhald. Reiselivsupplevingar har lenge blitt assosierte med kontekst, dvs. dei tenestene som gir kunden tilgang til opplevinga: gjestfridom, kokekunst, naturområde, stadbasert historisk

og sosial identitet m.m. Det nye med å la opplevingselementet leggja føringane for konsept og strategi, er at opplevinga dermed er designa, iscenesett, organisert, planlagt og kommersialisert. Opplevinga blir sjølv *innhaldet* i reiselivsproduktet, utvikla på bakgrunn av strategiske val. Det er difor strategisk viktig å skilja mellom innhald og kontekst (Stamboulis & Skayannis, 2003).

Innovasjon er eit relativt omgrep. Kva opplevingsinnovasjon *er*, har følgjeleg endra seg med tida. Ein snakkar til dømes i dag om første, andre og tredje generasjons opplevingsdesign (Boswijk et al., 2007). Med sin teori om opplevingsøkonomien, lanserte Pine II og Gilmore (1999) den første generasjonen opplevingsdesign som noko nyskapande, men har blitt kritisert for å basera seg på eit utdatert bedrift- og produktsentrert innovasjonsperspektiv. Dei samanliknar til dømes bedrifta med ein «teaterscene» som skal iscenesetja opplevingar for «gjestane» gjennom å tematisera opplevinga, framheva det positive, eliminera negative/forstyrrende element, tilby suvenirar (minne) og appellera til alle fem sansane (smaka, lukta, lytta, sjå, kjenna). I denne prosessen blir kundane meir eller mindre passive mottakarar av det bedrifta har førebudd for dei, men i dagens samfunn nøyer ikkje folk seg lenger med å sjå skodespel. Dei vil opptre, og gjerne i hovudrolla, for å få ei oppleving. Pine og Gilmore opnar ikkje opp for å gje kundane hovudrolla i si eiga oppleving og i sitt eige liv, ifølgje Jantzen og Rasmussen (2007).

Andre og tredje generasjons opplevingsdesign skil seg markant frå den første ved at dei framhevar høvesvis samskaping og sjølvstyring som ein føresetnad for opplevingsinnovasjon (Boswijk et al., 2007). Prahalad og Ramaswamy (2004) presiserer behovet for ei «samansmelting» av ulike industriar, ulike produkt, og av produkt og tenester. Når eit nettverk av bedrifter tilbyr innovative, dynamiske totalløysingar saman med kundane og utifrå kundane sine ønske, er det å rekna som opplevingsinnovasjon. Stamboulis og Skayannis (2003) meiner at opplevingar innan reiselivet veks fram gjennom dynamiske interaksjonar mellom destinasjonar og turistar. I likskap med Pine II og Gilmore (1999) trekkjer dei fram det å byggja opplevinga rundt eit tema eller ein «myte» som eit viktig designprinsipp, ifølgje Stamboulis og Skayannis er det ikkje bedrifta som er teateret. Det er i staden destinasjonen som er scenen, med turistane og lokalsamfunnet i aktive roller. Opplevingsproduksjon skjer dermed i interaksjon mellom dei reisande og ulike element på destinasjonen. Denne typen samskaping som karakteriserer andre generasjons opplevingsdesign byggjer på dialog, tilgang til utvida informasjon om produktet du kjøper,

openheit om risiko og transparens i produksjonsprosessane. Tredje generasjons opplevingsdesign representerer den forventede utviklinga framover, i retning av meir sjølvstyring der kundane får meir og meir av kontrollen over opplevingsproduksjonen. Dei interagerer med andre kundar i fysiske eller virtuelle kundenettverk og planlegg, set saman, bestiller og gjennomfører sine eigenkomponerte opplevingar (Boswijk et al., 2007).

2.4 Problemstilling

Produktkonsept, nettverk og innovasjon er tre aspekt som er interessante å kasta lys over i ein analyse av satsing på lokalmat i reiselivssektoren. Til saman seier dette noko om visjonen, strategien bak, føresetnadene for å realisera satsinga, korleis prosessen har gått føre seg i praksis og utfallet av den. I dette tilfellet har eg valt å sjå nærmare på lokalmatsatsinga som Hurtigruten lanserte på sine skip i 2014. Innsikt i korleis ein stor og velkjend aktør har gjennomført ei omstilling til lokalmat som element i eit opplevingsprodukt kan gje andre aktørar inspirasjon, lærdom og mot til å satsa. Problemstillinga mi er som følgjer:

Korleis har Hurtigruten gjennomført overgangen til lokalmat som ein del av eit opplevingsbasert reiselivsprodukt og kva betyding har koplingar og relasjonar til lokalmat-produsentar hatt i realiseringa av dette konseptet?

For å kunne svara på denne problemstillinga har eg jobba utifrå tre delproblemstillingar:

- Kva er produktkonseptet bak lokalmatsatsinga i Hurtigruten?
- Kva kjenneteiknar lokalmat-leverandørane og Hurtigruten sitt samarbeid med desse?
- Kva typar innovasjon har funne stad i samband med lokalmatsatsinga?

3. SKILDRING AV CASE

3.1 Om Hurtigruten

Hurtigruten blei etablert i 1893 som stamlinje for frakting av gods og passasjerar mellom Sør og Nord-Noreg, nærmare bestemt mellom Trondheim og Hammerfest (Bakka Jr., 2011). I dag er Hurtigruten ei passasjer- og godsroute med ein flåte på 11 skip som har avgangar mellom Bergen og Kirkenes sju dagar i veka, heile året. Selskapet er ein av dei største reiselivsaktørane i Noreg og hadde i 2012 ein marknadsdel innan cruiseturisme på to prosent (Borch et al., udatert). Då Hurtigruten såg dagens lys på slutten av 1800-talet var norskekysten allereie tungt trafikkert av dampskip og seglbåtar, men tenestene var

uføreseielege, avgangane få og sjeldan på nattetid på grunn av skiftande vêr og få fyrstårn nord for Trondheim. Dampskip i “hurtigrute” langs norskekysten i korrespondanse med jernbanen i Trondheim var ein del av eit nasjonsbyggande prosjekt som skulle binda landet saman (Bakka Jr., 2011). Vesteraalen, Bergenske og Nordenfjeldske dampskip-selskap opererte Hurtigruten med statsstøtte fram til 1917, då Staten overtok det økonomiske ansvaret og samordna drifta. Hurtigruten var sterkt prega av økonomisk krisetid i 1920- og 1930-åra. Det var difor først i 1936 at ruta blei utvida til å segla heile den 1250 nautiske mil lange kystlinja mellom Bergen i sør og Kirkenes i nord med daglege avgangar (Hurtigruten, 2017).

Heilt frå den spede starten blei det gjort forsøk på å posisjonera Hurtigruten som ei turistrute, i tillegg til transportør av passasjerar og ilgods. Ruta blei tidleg marknadsført opp mot både den engelske og den franske marknaden. I 1896 kom det også i stand ei eiga turistrute frå Hammerfest til Svalbard, “The Sportsman’s Route”, i korrespondanse med kystruta. Svalbard-ruta og andre forsøk på å få opp turisttrafikken i skuldresesongane var lite vellukka og Hurtigruten skulle ikkje ta ein sterkare posisjon innan turismen før i mellomkrigstida. I fredsperioden vann cruiseferien terreng og Hurtigruten oppgraderte flåten sin kraftig. Større skip med betre standard for alle reisande vart marknadsførte med tyngd i Tyskland, Nederland og Frankrike som den ideelle rundreisa i “landet med midnattssol”, med illustrasjonar av idylliske norske kystsamfunn på reklameplakatane (Bakka Jr., 2011, s. 63-67). Utbygginga av vegnettet, luftfarten og framveksten av alternative transporttilbod i seinare tiår reduserte etter kvart Hurtigruten si viktighet som stamrute langs kysten. Sidan 1990-talet har selskapet gradvis endra kurs frå å primært vera eit transportselskap, til å bli ein betydeleg opplevingsleverandør innanfor cruiseturisme, både langs norskekysten og i andre delar av verda (Borch et al., udatert). I tillegg til den klassiske kystruta, er selskapet inne i ekspedisjonsmarknaden med skip som går til blant anna Grønland og Antarktis (Hurtigruten, 2017) Omstillinga har vore krevjande, og selskapet gjekk med underskot i 20 år fram til 2012. Sidan det har pilene peika oppover. Konsernet hadde i 2016 eit driftsresultat før avskrivningar og skatt på 920 millionar kroner, ein auke på over 40 prosent samanlikna med to år tidlegare (Antonsen & Holdal, 2016; Hagesæther & Dragland, 2017). Hurtigruten kombinerer i dag lokaltransport og turisme på kystskipa sine, og fraktar årleg om lag 400.000 passasjerar langs norskekysten med 34 stopp på vegen mellom nord og sør (Hurtigruten, 2017) .

Hovudmarknadene for cruiseturisme på Hurtigruten si kystrute var i 2010 Skandinavia, Storbritannia, USA, Frankrike og Tyskland. Totalt representerer desse marknadene om lag 90 prosent av omsetnaden frå passasjer-sal. Russland, Kina og Asia er sterkt framveksande marknader (Teistum & Alm, 2010). I ei undersøking blant passasjerane i 2012 fann Hurtigruten at “å oppleva naturfenomen” er hovudmotivasjonen blant brorparten av dei reisande. Undersøkinga viste også at Hurtigruten sine kundar ønskjer å delta i aktivitetar som gir opplevingar av natur, lokal kultur og historie, men at dei føretrekk lågt eller middels aktivitetsnivå (Borch et al., udatert).

Figur 3: Kart over Hurtigruten si kystrute. Kjelde: Hurtigruten.



3.2 Om leverandør-informantane

Under følger ein kort presentasjon av informantbedriftene (sjå også [tabell 2](#)).

Meieri

Bedrifta ligg i Trøndelag, om lag to timars køyring frå skipsleia til Hurtigruten. Garden lagar ost og iskrem av om lag 200.000 liter årleg. Gardsysteriet har eksistert i 20 år og var

det første norske autoriserte gardsystemet på kumjølke. Iskremproduksjonen starta opp i 2008. Alle ostane har fått spesialitet-merket til Matmerk, ei merkeordning som skal visa forbrukaren veg til gode lokale mat- og drikkeprodukt. Garden har levert både ost og iskrem til Hurtigruten på kaien i Trondheim i om lag fire år. Det er totalt åtte årsverk i foredlinga. Omsetnaden var i 2017 på om lag 12 millionar kroner. Hurtigruten er den største kunden og står for om lag 1,1 millionar kroner eller dryge ni prosent av totalomsetnaden.

Sjømat

Bedrifta blei etablert i 1972 i Nordland og er ei av svært få i verda som handpillar ferske reker. Dei har levert reker og rekeskal til kraft til Hurtigruten via terminalen på Nesna sidan 2014. Det er om lag ti mils avstand mellom terminalen og rekeprodusenten. I 2017 hadde bedrifta 5,8 millionar kroner i omsetnad og 11 årsverk. Det er ein kraftig reduksjon frå 12 millionar kroner og 18 tilsette for fem år tilbake. Årsaka er ein drastisk nedgang i rekebestanden langs norskekysten. Hurtigruten er den største kunden og står for 15 prosent av omsetnaden.

Drikke

Destilleriet vart etablert i 2013 i Nordland. Kjerneverksemda er produksjon av single malt whisky, som krev minimum tre års modning på eikefat. I ventetida opp mot at den første whiskyen skulle bli klar for marknaden våren 2018, har destilleriet produsert og selt «arktisk gin» med lokale ingrediensar som tindved, einebær og rosenrot. Til Hurtigruten har dei levert gin sidan starten av 2016, via terminalane i Trondheim og Sandnessjøen. Bedrifta er framleis i ein oppstartsfase med 2,2 årsverk. Omsetnaden var i 2017 på cirka 1,5 millionar kroner og omfattar sal av gin og førehandsbestilling av tønner med whisky. Salet til Hurtigruten utgjer om lag éin prosent av omsetnaden.

Kjøtt

Det familiedrive slakteriet i Møre og Romsdal har historie tilbake til 1930-talet og produserer ferske kjøtvarer og spekemat. I fleire tiår var bedrifta hovudleverandør av kjøtt til Hurtigruten, fram til selskapet i 2007 gjekk inn i eit sentralt innkjøpssamarbeid. Ved lanseringa av lokalmatsatsinga i 2014 fekk kjøttbedrifta ein ny og mindre avtale på levering av lammeprodukt. Dei leverer til Nor-Lines sitt lager i Ålesund to dagar i veka. Firmaet har 60 personar i fast arbeid og fleire titals sesongarbeidarar i slaktetida. I 2017 hadde bedrifta ein omsetnad på 150 millionar kroner. Salet til Hurtigruten utgjer 3,5 millionar kroner, i overkant av to prosent av totalomsetnaden.

Smak/tilbehør

Dette er ei familiebedrift med historie tilbake til 1950, som i dag produserer seks ulike typar sennep basert på «bestemor» si oppskrift og glutenfritt flatbrød. Selskapet held til i Nordland og har levert sennep til Hurtigruten via terminalen i Bodø sidan våren 2016. Firmaet hadde i 2017 fire millionar kroner i omsetnad og 11 årsverk. Salet til Hurtigruten utgjer omtrent ti prosent.

4. METODE

4.1 Kvalitativ metode

Casestudium er valt som forskingsstrategi for denne studien. Dette er ifølgje Yin (2003, s. 5) ein gunstig strategi når ein skal studera eit fenomen eller ei hending i samtid, der ein ikkje har behov for å kontrollera omstenda og der forskingsspørsmåla er «korleis» og/eller «kva». Det stemte godt overeins med min intensjon om å skildra pågåande prosessar i Hurtigruten. Eg valde å konsentrera meg om å gå djupt inn i dette eine interessante caset, framfor ein studie av fleire case. Studien byggjer på kvalitativ metode, der målet er å skildra, forstå, fortolka eller dekonstruera kvalitetar ved menneskeleg erfaring. Ved hjelp av visse aktørar sine eigne perspektiv søker forskaren å forstå verda innanfrå, heller enn utanfrå og på avstand ved bruk av objektiverande metodar. Kvalitativ forskning eignar seg følgjeleg godt når ein skal utforska *korleis* noko blir gjort, opplevd, framstilt eller utvikla (Brinkmann & Tanggard, 2012, s.3; Silverman, 2014). Dette var tilfellet i mi oppgåve, der det sentrale spørsmålet var *korleis* Hurtigruten og lokalmat-leverandørane skildra prosessen rundt implementeringa av lokalmatsatsinga og kva erfaringar dei hadde gjort seg. Tid og ressursar var ein viktig faktor i val av metode og omfanget av datainnsamlinga, ettersom dette er ei oppgåve på masternivå med ei tidsramme på knappe eitt semester. Eg har i denne studien kombinert ulike kvalitative metodar. Semistrukturerte intervju er hovudmetoden, supplert med deltakande observasjon. Internett blei nytta til innhenting og verifisering av faktaopplysingar.

4.2 Semistrukturerte intervju

For å kunne svara på problemstillinga mi var det avgjerande å få tilgang til unike djupnedata - innsyn i dei personlege erfaringane og refleksjonane til nøkkelpersonar i Hurtigruten og hos lokalmat-leverandørane. Valet fall difor på intervju, som er den mest utbreidde tilnærminga til kvalitativ forskning og kan gje eksklusiv førstehandskunnskap om menneske

sine meiningar, haldningar og opplevingar relatert til hendingar, situasjonar og fenomen i eige liv (Brinkmann & Tanggard, 2012). Eg ser dessutan på intervjuet som ein nyttig metode når svaralternativa ikkje er uttømmende og når det er behov for å stilla oppfølgingsspørsmål, som her var tilfellet. Forskingsdesignet er induktivt og opplegget til dels eksplorativt, ettersom det finst relativt lite forskning på vellukka lokalmat-satsingar i ein norsk reiselivskontekst. Eit forskingsintervju kan ha ulik grad av struktur: ustrukturert, semi-strukturert eller strukturert (Ryen, 2002). Eg valde mellomvarianten semi-strukturert intervju til mitt opplegg, fordi den er kjenneteikna av at ein på førehand set opp tema og hovudspørsmål i ein intervjuguide, utan at opplegget er detaljert og rigid. Guiden skal bidra til å halda samtalen i gang, styra unna irrelevant informasjon og motivera informanten til å snakka om sine opplevingar (Brinkmann & Tanggard, 2012; Ryen, 2002). På den eine sida måtte eg presisera avgrensingar, sikra meg svar på forskingsspørsmåla og gjennomgang av relevante tema. På den andre sida gjorde det eksplorative opplegget det naudsynt å famna breitt, be om utbroderingar av interessante utsegn og vera open for det uføresette.

4.2.1 Informantar

Førande for valet av informantar var at eg ønskja skildringar og vurderingar av overgangen til lokalmat, både frå Hurtigruten og frå dei nye samarbeidspartnarane som leverer denne maten. Det blei gjennomført totalt sju intervju med nøkkelpersonar i Hurtigruten (2) og hos lokalmat-leverandørar (5) (sjå [tabell 2](#)). Dei to informantane i Hurtigruten blei valde fordi dei hadde høvesvis strategisk og operativt ansvar for lokalmat-satsinga, og difor kunne utfylla kvarandre og kasta lys over problemstillinga frå to ulike perspektiv. Begge fekk jobb i Hurtigruten i 2014, kort tid etter at lokalmat-satsinga vart lansert. Leverandørane blei selekterte ut frå ei liste eg fekk tilsendt frå Hurtigruten over alle 59 lokalmat-leverandørane deira per januar 2018. Av desse 59 eliminerte eg sju som var merka “utgått” eller “ikke aktiv”. I samråd med rettleiarane mine krympa eg utvalet ytterlegare basert på tre kriterium.

- **lokalisering** i kystfylke langs strekninga Bergen - Bodø
- **erfaring:** minimum to år som leverandør til Hurtigruten
- **representasjon** frå fem ulike produktkategori: meieri, kjøtt/egg, sjømat, smak/tilbehøyr, drikke

Tabell 2: Oversikt over informantar.

Bedrift	Referert til som	Lokalisering	Omsetnad 2017 (mill NOK)
Hurtigruten	HR1		4378
	HR2		(konsernet, 2016)
Drikke	L1	Nordland	1,5
Smak/tilbehør	L2	Nordland	4
Sjømat	L3	Nordland	5,8
Meieriprodukt	L4	Nord-Trøndelag	12
Kjøtt	L5	Møre og Romsdal	150

Valet av informantar lokaliserte langs strekninga Bergen-Bodø vart gjort med utgangspunkt i planane for deltakande observasjon. På grunn av avgrensa tid og ressursar var det ei reise langs denne strekninga det var mogleg å få realisert. Kravet om minst to års erfaring skulle sikra at datamaterialet eg fekk frå dei var av ei viss tyngd. Representasjon frå ulike produktkategoriar var viktig for å få eit nyansert datamateriale, fordi ulike typar produsentar kan ha ulike føresetnader for levering, som igjen vil kunne påverka oppfatninga av samarbeidet med Hurtigruten. Av dei 52 leverandørane som hadde aktive avtalar med Hurtigruten, var 27 lokaliserte i fylke langs kysten frå Bergen til Bodø. Av desse tilhøyre 24 dei aktuelle produktkategoriane med følgjande fordeling: smak/tilbehør (7), drikke (5), meieri (4), kjøtt (4) og sjømat (4). Med dette som utgangspunkt ringde eg på slump til dei attståande bedriftene og spurde om a) dei hadde minst to års erfaring som leverandør til Hurtigruten og b) om dei var villige til å delta i studien. Tre av dei eg kontakta kunne/ville ikkje la seg intervjua eller oppfylte ikkje erfaringskriteriet. Sitat i denne oppgåva er kategoriserte med bokstavane HR (Hurtigruten) og L (leverandør). For å skilja dei ulike informantane innan same kategori, har eg gitt kvar enkelt eit nummer (HR1, HR2, L1, L2, L3 osv.).

4.2.2 Gjennomføring

Eg utforma i utgangspunktet to ulike intervjuguidar som begge var forankra i forskingsspørsmåla - ein til informantane i Hurtigruten og ein til lokalmat-leverandørane. Intervjuguiden til Hurtigruten blei etter førebuande samtalar med informantane i selskapet tilpassa dei ulike rollene og ansvarsområda dei to informantane hadde, som la grunnlaget for kva dei kunne svara på. Informanten med strategisk ansvar fekk til dømes spørsmål om konsept og innovasjon, medan den operativt ansvarlege i større grad fekk spørsmål om samarbeidet med leverandørane og implementeringa av konseptet.

Alle informantane fekk tilsendt informasjon om studien og intervjuopplegget på e-post i god tid før gjennomføring. Dei blei bedne om å setja av éin time og finna seg ein plass der me kunne snakka uforstyrta. Intervjua fann stad i perioden 18.januar- 4.mars 2018 og varte frå 43 minutt til 70 minutt. Ingen fekk tilbod om anonymitet, ettersom utvalet var så lite at dette ville blitt vanskeleg å garantera i praksis. Med unntak av dei to intervjua som blei gjort på telefon, blei det nytta bandopptakar under alle intervjua. På denne måten kunne eg gje dei mi fulle merksemd og unngå utfordringane ved å skulle notera korrekt og lytta årvakent på same tid. Hurtigruten-informantane blei intervjua andlet til andlet, enkeltvis og fortløpande på eit møterom i selskapet sine lokale i Oslo hamnelager. Å treffa intervjuobjektet er den tilrådde måten å gjennomføra intervju på. Av praktiske årsaker blei intervjua med lokalmat-produsentane gjennomførte via videosamtale-verktøy eller telefon. Alle intervjunotat / lydopptak blei transkriberte kort tid etter intervjua, medan eg framleis hadde samtalanane friskt i minnet. Dette for å sikra ei mest mogleg korrekt framstilling.

4.3 Deltakande observasjon

Deltakande observasjon er ein av dei mest sentrale kvalitative metodane innan samfunnsforskning, og blir hyppig brukt i kombinasjon med andre datainnsamlingsmetodar. Eit overordna føremål med deltakande observasjon er “å kunne skildra kva folk seier og gjer i samanhengar som ikkje er strukturerte av forskaren” (Fangen, 2004, s. 31). Ein skil mellom open og skjult deltaking (Fangen, 2004). Eg valde å vera open mot Hurtigruten og dei reisande eg kom i snakk med om feltarbeidet og føremålet med det, fordi tematikken og problemstillinga ikkje gav grunn til å tru at openheit ville påverka resultata nemneverdig. Metoden kan brukast med større eller mindre grad av både deltaking og observasjon, avhengig av kva som er føremålstenleg i kvart enkelt tilfelle (Fangen, 2004). Mehmetoglu (2004) viser til Gold (1958) si klassifisering av fire ulike forskarroller: komplett deltakar, deltakar som observatør, observatør som deltakar eller komplett observatør. Eg valde i

denne studien å vera «deltakar som observatør». I denne rolla deltek forskaren som observatør i dei same aktivitetane som dei han studerer, men utan å påverka handlingane eller hendingane som oppstår. Du deltek berre for å observera hendingar, handlingar, åtferd og liknande som er relatert til problemstillinga. Denne forskarrolla fungerte godt til mitt føremål. Det var viktig å delta aktivt som turist og konsumera reiselivsproduktet på lik linje med andre reisande for å oppleva matsatsinga frå eit kundeperspektiv. Samstundes var det viktig å observera kva som blei gjort for å realisera lokalmat-konseptet, korleis det kom til uttrykk.

4.3.1 Gjennomføring

Feltarbeidet blei gjennomført på Hurtigruten sitt skip MS Polarlys på strekninga Bergen-Bodø i tidsrommet 30.januar - 2. februar. Eg oppheldt meg totalt 2,5 døgn om bord, deltok under totalt åtte måltid og to matrelaterte føredrag. Det var om lag 450 passasjerar om bord på turen. Det finst ikkje ein eintydig konklusjon for kor strukturert eller ustrukturert tilnærming ein bør ha under eit feltarbeid. Idealet er å gå inn i felt med eit ope sinn, men med kunnskap nok til å nærma deg feltet på ein føremålstenleg måte, og unngå å famla i blinde (Fangen, 2004). Eg brukte problemstillinga og forskingsspørsmåla som rettesnorer, men prøvde utover dette å ha ei fleksibel og open tilnærming for å fanga opp eventuelle uføresette aspekt. Under deltakande observasjon er det viktig å skriva gode feltnotat, ettersom desse utgjer datamaterialet ditt. Utfordringa er at dei skal vera skildrande og grundige, samstundes som den største faren er å rapportera “alt” (Silverman, 2014). Dette undergrev både det teoretisk fundamentet som feltforskning byggjer på og gir unødvendig ekstraarbeid i den seinare analysen av materialet du har henta inn. Ein generell hugseregul er at du gjennom feltnotata skal sortera inntrykk som er relevante for det perspektivet du ønskjer å kasta lys over. Utover dette finst det mange ulike måtar å skriva feltnotat på. Eg valde å basera mine feltnotat på ein tredelt struktur, slik den er forklart av Fangen (2004, s. 84-88). Struktura skil mellom observasjonsnotat (ON), teoretiske notat (TN) og metodologiske notat (MN). ON er reine notat av kva som skjedde, utan fortolking: kven, kva, kvar, kva tid, korleis. TN er forskaren si førebelse fortolking av observasjonsnotata: oppfatningar, slutningar, hypotesar og koplingar til tidlegare observasjonar. MN kan både innehalda vurderingar av validiteten, kritisk sjølvrefleksjon, implikasjonar for vidare observasjonsarbeid og skildringar av eigne opplevingar og inntrykk. Eg noterte meg stikkord på mobilen fortløpande under feltarbeidet for å unngå å gløyma viktige observasjonar og sanseintrykk. Kvar ettermiddag og kveld trekte eg meg tilbake til lugaren

og skreiv meir utfyllande observasjonsnotat i eit skjema eg hadde gjort klart på førehand med eigne felt for ON, TN og MN (sjå vedlegg 4).

4.4 Bearbeiding av data

Handsaming av data går ut på å koda, indeksere, sortere, henta fram eller manipulere data. I kvalitativ forskning finst det ikkje klare reglar for analyse av data. Forskaren må sjølv engasjera seg i konstruksjonen av sin eigen analysemåte (Mehmetoglu, 2004). I denne oppgåva har eg nytta ein kombinasjon av koding og kategorisering, ein framgangsmåte som eignar seg godt i caseanalyse. Koding går ut på å identifisere einingar (ord, setningar, avsnitt) i datamaterialet som passar inn i definerte eller oppdaga kategoriar med relevans for studien. Einingane og kategoriane skal framheva informasjon og tematikk som er relevant for problemstillinga. Kategoriane skal vera gjensidig utelatande og talet bør vera handterleg (Mehmetoglu, 2004, s. 128-129). Eg brukte forskingsspørsmåla som utgangspunkt for tre kategoriar: 1) konsept og strategi, 2) samarbeid og 3) innovasjon. Ved første gjennomgang av datamaterialet avdekte eg fleire kategoriar, som eg seinare oppdaga at heller var underkategoriar i dei tre kategoriane. Einingane fann eg fram til ved å lesa gjennom datamaterialet gjentekne gonger, kommentera, markera og leita etter mønster.

4.5 Metodekritikk

4.5.1 Reliabilitet

Det er ei vanleg misoppfatning at reliabilitet berre er relevant i kvantitativ forskning. Ein påliteleg casestudie skal gje same resultat dersom den blir gjennomført på same case og med same framgangsmåte fleire gonger. Sjølv om den sosiale røynda ein studerer i kvalitativ forskning er i konstant endring, kan ein styrkja reliabiliteten ved å dokumentera framgangsmåten (Silverman, 2014; Yin, 2003). I denne oppgåva har eg brukt lydopptak, transkribert intervju, ført logg under den deltakande observasjonen og presentert utdrag av data i resultat-kapitlet. Intensjonen med dette er å gjera studien så transparent og etterprøvbar som mogleg. I tillegg har eg utfordra eigne funn ved å drøfta dei i lys av eksisterande forskning på lokalmat-satsing i reiselivet. Dette er ein måte å styrkja reliabiliteten på. Ved å oppsøkje motstridande eller nyanserende empiri, kan ein ifølgje Silverman (2014) unngå «anekdotisk rapportering». Bruken av deltakande observasjon som eit supplement til intervju forsterkar reliabiliteten i denne studien ytterlegare. Ved hjelp av observasjon og andre typar etnografiske forskingsopplegg kan forskaren ifølgje Silverman (2014) redusere faren for å gå i «stadfestingsfella», ved å søkje å få avkrefta premature hypotesar han eller ho måtte ha om sitt eige forskingsfelt. Her har eg brukt deltakande

observasjon som metode både for å forstå meg betre på det eg studerer og for å kunne kontrollera og eventuelt korrigerer både mine egne og intervjuobjekta sine forklaringsmodellar for feil og systematiske skeivheiter.

Det blei også laga ein case studie-protokoll før datainnsamlinga, slik Yin (2003) tilrår. Protokollen er ein slags guide som skildrar verktøya, prosedyrane og retningslinjene som datainnsamlinga skal byggja på. Dette blei gjort i samband med eit emne eg tok i kvalitativ metode ved NMBU hausten 2017, der eg valde å skriva eksamensoppgåve om metodisk planlegging av mi masteroppgåve. Eg har hatt god nytte av denne «guiden», gjennom arbeidet med masteren.

4.5.2 Validitet

Kvalitativ forskning er valid eller gyldig når observasjonane faktisk reflekterer dei fenomena eller variablane som er relevante for problemstillinga. Valideringa skal gjennomsyra heile forskingsprosessen ved at ein kontinuerleg kontrollerer feilkjelder og stiller kritiske spørsmål til egne funn. I arbeidet med denne oppgåva har eg hatt nytte av ein spesifikk metode for å sikra kritisk vurdering av validiteten. Metoden går ut på å dela prosessen opp i sju stadium og reflektera over validiteten i kvart enkelt ledd: tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analysing, validering, rapportering (Kvale og Brinkmann, 2009).

Informantane er kommersielle aktørar og har forretningsrelasjonar til kvarandre. Dei kan difor ha hatt interesse av å framstilla bedriftene sine og relasjonane til kvarandre på visse måtar. Eg kunne heller ikkje garantera anonymitet, ettersom utvalet var avgrensa til eit fåtal langs ei spesifikk geografisk strekning. For å styrkja validiteten intervjuar eg fleire personar både internt i Hurtigruten og blant lokalmat-leverandørane og var i analysen på utkikk etter mønster og avvik på tvers av informantane (Yin, 2003). Eg minna informantane om at målet med oppgåva var læring, og at openheit difor var viktig. Det er likevel ein viss risiko for at informantane ikkje har delt alle, og særleg negative erfaringar dei måtte ha i samband med lokalmat-samarbeidet. Intervju andlet til andlet framfor video-/telefonsamtale kunne ha styrkja validiteten i studien, ettersom det er lettare å skapa ein fortruleg atmosfære i personlege møte. I denne studien fekk eg berre høve til å møta to av informantane personleg. Eg kan ikkje utelukka at video- og telefonintervju har svekt informantane sin vilje til å dela og min evne til å fanga opp kroppsspråk som kunne ha påverka samtalen og dermed også datamaterialet. Mitt eige inntrykk er todelt. På den eine sida har informantane vore rause og delt av sine erfaringar på godt og vondt. Samstundes var einskilte informantar opptekne av å bli framstilte som positive og audmjuke, sjølv om det var frustrasjon å spora

på fleire område. Etter å ha samanstilt resultatane, fekk informantane tilsendt direkte sitat til gjennomlesing, noko som også bidreg til å styrkja validiteten (Yin, 2003).

Andre måtar å auka validiteten på er å kombinera fleire metodar for datainnsamling, såkalla metodetriangulering. Dette bidreg til at ein sjå data frå ulike vinklar og dermed auka validiteten (Yin, 2003). I denne studien var fordelene med å bruka deltakande observasjon som eit supplement til kvalitative intervju at eg gjennom feltarbeidet tileigna meg kunnskap gjennom førstehands erfaringar. Dermed kunne eg prøva det som var sagt opp mot kva eg sjølv såg i ei rekkje situasjonar. Ein forskar er også subjektiv i sine observasjonar, men eg har hatt høve til å reflektera over mine egne fortolkingar og inntrykk, og bruka dette inn i analysen. På denne måten opnar observasjon som metode opp for at ein kan bevega seg ut over intervjuobjekta sine selektive perspektiv (Fangen, 2004). Innan kvalitativ metode har bruken av triangulering for å forvissa seg om at ein har valide data blitt kritisert fordi ulike metodar kan produsera ulike data, utan at dette nødvendigvis er eit symptom på feilaktige data. Og sjølv om alle metodane skulle visa same resultat, kan ein framleis ikkje slå fast at det ein har avdekt er det einaste sanne om den aktuelle problemstillinga (Ryen, 2002). Min hovudintensjon med å kombinera fleire metodar var derimot å få eit meir komplett bilete av lokalmatsatsinga på Hurtigruten. Når målet er å skaffa seg ei breiare forståing av det fenomenet ein studerer, vil triangulering kunne styrkja validiteten (Ryen, 2002). Eg opplever at det er tilfellet i denne studien, fordi trianguleringa har bidrege til større innsikt og ei djupare forståing av ulike aspekt knytte til det same fenomenet - Hurtigruten si lokalmatsatsing.

4.6 Avgrensingar

Intensjonen med oppgåva er å kasta lys over lokalmatsatsinga på eit overordna, konseptuelt nivå og med omsyn til relasjonar mellom reiselivsaktøren (Hurtigruten) og leverandørane. Sjølv om det å lukkast med ein endringsprosess også er avhengig av interne ressursar og personalleiing, ligg dette utanfor denne oppgåva si rekkjevidde. Studien skildrar lokalmatsatsinga til Hurtigruten etter at den blei lansert i april 2014, og kjem berre kort inn på prosessane som skjedde i forkant av dette. Av praktiske årsaker er datainnsamlinga avgrensa til å gjelda Hurtigruten si kystrute og spesifikt strekninga Bergen-Bodø. Hurtigruten sine seglingar til andre destinasjonar er ikkje inkluderte i studien. Den deltakande observasjonen er også avgrensa ved at den berre fann stad om bord på Hurtigruten og dermed primært genererte data om produktkonseptet og til dels innovasjon, men sa lite om Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk. Observasjon på andre arenaer kunne ha

gitt verdifull informasjon om korleis partane kommuniserer og samhandlar i praksis. Dette viste seg derimot som vanskeleg å få til, både på grunn av tidsrammene for datainnsamlinga og mangel på tilgang. Eg fekk til dømes avslag på førespurnaden min om å få delta på ei årleg samling mellom Hurtigruten og lokalmat-leverandørane som fann stad i Trondheim i mars 2018.

5. RESULTAT

5.1 Produktkonsept

5.1.1 Bakteppe

Hurtigruten serverer om lag tre millionar måltid årleg og kjøpte i 2015 inn mat og drikke til skipsrestaurantane for 215 millionar kroner (Løge et al., 2016). Økonomiske problem var ein del av bakteppet då selskapet i 2012 sette i gong eit lokalmatprosjektet som går under namnet «Norwegian Coastal Kitchen» (heretter omtalt NCK). Før denne satsinga var mattilbodet om bord prega av «fast-food», som Big One-pizza frå Orkla Foods og utanlandske produkt som scampi og tysk øl. Det var nødvendig med ei betydeleg overhaling, fortalde informantane i selskapet. Dei forklarte at føremålet med prosjektet var å auka bruken av lokale kvalitetsråvarer og mat- og drikkeprodukt frå områda langs norskekysten. Dette for å gje gjestane betre matopplevingar om bord og på denne måten gjera Hurtigruten til eit meir attraktivt produkt. I eit breiare perspektiv skulle NCK bidra til å styra ikkje berre Hurtigruten, men norsk reiseliv generelt, bort frå masseturisme og mot høgkvalitets turismeopplevingar. Reiselivsbransjen i Noreg vil få det vanskeleg med å overleva i framtida dersom den ikkje blir flinkare til å tilby turistane unike norske produkt av høg kvalitet, poengterte begge informantane i selskapet. Dei viste til at Hurtigruten må ta sin del av ansvaret og ville tilby noko kokkar, servitørar og selskapet generelt kunne vera stolte av. Det kravde store endringar i det eksisterande mattilbodet.

«(...) det var egentleg berre fokus på pris, enkelheit, enkelt å gjennomføra og lett tilgjengeleg. Det var jo ingen tanke bak, slik eg opplever det. (...) og så må eg seia at det var ganske laber kvalitet da». (HR2)

Første steget var eit forprosjekt som gjekk frå august 2013 til februar 2014 og var delfinansiert av Innovasjon Norge med 1,6 millionar kroner. For å finna dei norske matperlene inngjekk Hurtigruten eit samarbeid med den uavhengige stiftinga Matmerk, som skal styrkja mangfaldet, kvaliteten og verdiskapinga i norsk matproduksjon. Matmerk fekk i

oppgåve å kartleggja aktuelle lokalmat-leverandørar og produkt. Totalt 200 leverandørar med 500 produkt frå alle fylka i landet melde interesse for prosjektet. Hurtigruten og Matmerk gjorde deretter eit utval, der 32 leverandørar sleppte gjennom nålauget i første omgang. Desse fekk produkta sine innarbeidde i ein 11 dagars rundreisemeny som blei lansert i april 2014 og gradvis innført på alle kystskipa. Menyen blei skifta ut fire gonger i året og skulle spegla sesongen og områda dei til ei kvar tid er i. Blant dei lokale produkta fann ein blant anna ulike typar kjøtt, fisk og annan sjømat, grønsaker etter sesong, drikkevarer og vellagra ostar (Matmerk, 2014; Sandmo, 2013). NCK har fått mykje av æra for den formidable økonomiske oppsvingen selskapet har opplevd i seinare tid (Hagesæther & Dragland, 2017; Løge et al., 2017). Hurtigruten-informantane omtalte lokalmatsatsinga som ein stor suksess, ettersom den hadde medført høgare gjestetilfredsheit, og av den grunn også høgare belegg og større gjenkjøp. Dei målte først og fremst suksess etter kor tilfredse gjestane var med opplevinga, ved bruk av måleverktøyet «Net Promoter Score» (NPS). Alle som reiste med Hurtigruten fekk tilsendt ei spørjeundersøking på e-post i etterkant, med spørsmål om blant anna maten og matopplevinga. Hurtigruten samanstilte resultatata kvar månad. Ifølgje informantane i selskapet hadde skåren berre gått oppover dei siste åra og var no «skyhøg» (HR2). Ifølgje HR1 var denne måten å måla suksess på avgjerande for å kunne satsa på lokalmat:

Dersom me skulle servera det billegaste me kunne og optimera «cost of goods», som er ein viktig KPI i vår bransje, så hadde me gjort det annleis. Men vår viktigaste KPI er NPS, kor nøgde gjestane er. Så er det jo økonomiske element i det i tillegg. Det vil det alltid vera. Men me har styrt unna dei fallgruvane som finst med tanke på å gå på trynet økonomisk i samband med det her. (HR1)

5.1.2 Skildring av konseptet

Per januar 2018 var 35 prosent av det Hurtigruten serverte om bord lokalmat og 80 prosent norsk mat, opplyste HR2. Selskapet hadde ikkje lagt til grunn ein spesifikk definisjon for lokalmatkonseptet sitt, men informanten sa at NCK handlar om «å tilby varer frå nærområda der me seglar». Informanten kjende til Matmerk (2017) sin definisjon av lokalmat, men meinte den fanna for breitt for deira føremål. Hovudfokuset var på strekninga Bergen – Kirkenes, og det var eit viktig poeng at maten skulle vera kortreist. Dersom sterke argument tala for det, tok dei likevel inn produkt frå andre landsdelar. Eit døme var Grøndalen gardsmeieri i Akershus, produsent av den økologiske ferskosten Nyr. Dei stod også på

lokalmatlista fordi Hurtigruten syntest dei hadde eit unikt kvalitetsprodukt og ei god historie. I menyen om bord blei det særleg lagt vekt på bedrifta sitt fokus på lukkelege kyr.

«Det handlar om at det skal vera lokalt eller kortreist, eller produkt med ei historie. Men litt av reiselivsopplevinga er at du blir servert mat frå nærområda, fordi maten skal forsterka sanseintrykka. Det er liksom vår forse i det heile, at me kan ha ei historieforteljing som er heilt unik i forhold til mange andre». (HR2)

I tillegg til lokal forankring, var kvalitet, historieforteljing og verdifundament fire ord som prega informantane si skildring av lokalmat-konseptet. Det som begynte med ein lokalmat-basert rundreisemeny i restauranten, har i ettertid blitt utvida til å gjelda alle måltid og alle utsalsstader på skipet. Både HR1 og HR2 påpeika at lokalmaten ikkje er eit konsept lenger, men det dei høvesvis kalla eit «verdifundament» og ei «verdiplattform». I dette låg det at lokal mat og drikke skulle prega heile serveringstilbodet om bord og inngå i eit større berekraftsperspektiv – å investera i levande lokalsamfunn langs kysten.

«Me skal ikkje ha utanlandske produkt dersom me ikkje må. Så kvar gong me skiftar noko, gjer noko, uansett om det er frukost, lunsj eller kva det er, så skal me først sjå lokalt og så nasjonalt på kva som finst av produkt». (HR2)

«Det blir ein ryggradsrefleks i selskapet - korleis me handlar mat». (HR1)

HR1 omtalte lokalmatsatsinga som eit «kvalitetsheving-prosjekt» og meinte manglande fokus på kvalitet var ein viktig del av grunnen til at Hurtigruten hadde store økonomiske problem for fire-fem år tilbake. Informanten forklarte dette med at låg pris og høge volum er ein farleg og lite berekraftig strategi, og at det er betalingsvilje i marknaden for eit produkt av høg kvalitet. På spørsmål om kva som er god kvalitet, svarte informantane at det Hurtigruten serverer skal vera verdibasert på det reine, norske kjøkkenet. Pizza var til dømes framleis å finna på menyen, men den var heimelaga med lokale eller norske ingrediensar som røykelaks, reinsdyr og Nyr-ost. Informant HR2 brukte uttrykket «ekte og ærleg», og la til at Hurtigruten ikkje ville bidra til matjuksinga som folk blir utsett for. Selskapet hadde til dømes avvist eit tilbod om å ta inn vinflasker med Nordlys-etikett, fordi vinen var produsert i utlandet.

HR1 fortalde vidare at det som starta som eit kvalitetshevingsprosjekt, i tillegg hadde blitt ein kommunikasjonsplattform – eit utgangspunkt for å fortelja historier om landskapet og lokalsamfunna dei passerte og besøkte. HR2 nytta omgrepet «hyperlokalt», forklart som at maten du får servert kjem frå nøyaktig den staden du er på og at du praktisk talt kan sjå

fiskemerdane der lakseoppdretta skjer eller sauene som beitar i fjellsida frå skipet. Historieforteljing var nøkkelen turistane trong for å kopla landskapet opp mot maten dei fekk på tallerkenen. Utan denne koplinga, ville det hyperlokale aspektet ved maten gje liten meirverdi for gjesten, fordi svært få er så matkyndige at dei kjenner forskjellen på lam frå Lofoten og New Zealand eller på fersk og frosen krabbe. Å byta ut ein råvare med ein annan, er difor «å bomma fullstendig, dersom dette ikkje blir forsterka med historieforteljing» (HR1).

«Du må fortelja det, dei må få sjå det, oppleva det og få historia om at det er her ute den er fanga, du får den heilt levande, heilt fersk». (HR2).

«Det dreier seg først og fremst om å laga gode produkt av gode, reine råvarer og foredla desse produkta. Få dei inn på våre skip, i våre kafear og på våre menyar der me kan fortelja historiene om dei». (HR1)

Historieforteljinga skjedde ifølgje Hurtigruten-informantane skriftleg og munnleg. Skriftleg gjennom dagsmenyane og munnleg via kokkane, servitørane og ekspedisjonsteama, som fungerer som vertskap og guidar på turen. Uansett formidlingsform, la Hurtigruten vekt på å fremja den personlege relasjonen til leverandørane, fortalde informantane frå selskapet. Leverandør-informantane si oppfatning av NCK samsvara i stor grad med det Hurtigruten fortalde. Alle fem meinte at dei hadde fått plass på leverandørlista fordi dei kunne tilby kvalitet og ei unik historie.

Inntrykket eg fekk av lokalmatkonseptet gjennom egne observasjonar om bord på Hurtigruten, avveik noko frå det eg fekk fortalt i intervjuet. Det største avviket gjaldt den munnlege historieforteljinga om lokalmaten. Den verbale formidlinga av det HR2 refererte til som ei «hyperlokal» kopling mellom mat og stad, var nærmast fråverande. Ved måltida presenterte servitørane kort kva rett eller produkt ein fekk servert og til tider namnet på produsenten, men ingenting utover dette. Dette var også noko fleire av leverandørinformantane etterlyste meir av.

«Dei kunne også gitt betre opplæring til dei som fortel om produkta, servitøren. Dei kunne hatt eit manus, litt meir skildring. Ikkje berre to ord og «ha det bra». Dei kunne fortalt om at det har vore vanskelege kår på vestlandet, difor blei kjøttet frå gamalt av tørka og salta.. Eg har ikkje inntrykk av at dei gjer mykje av det per i dag». (L5)

I løpet av tidsrommet for den deltakande observasjonen heldt ekspedisjonsteamet ved to høve føredrag der passasjerane også fekk tilbod om smaksprøvar. Det eine føredraget var titulert «Norwegian Coastal Kitchen» og handla om utviklinga av lokalmatkonseptet. Der blei det fortalt at me på reisa kom til å passera Hurtigruten sitt matkammer og at maten om bord hadde mykje til felles med landskapet. Sjefkokken og bartenderen bydde etterpå på smaksprøvar av fenalår og akevitt som norske tradisjonsprodukt. At fenalåret stamma frå Hellesylt, som me nettopp hadde segla forbi, blei ikkje formidla til publikum. Det andre føredraget fann stad ute på dekk og handla om eit lite fyrtårn me passerte ved Trondheimsfjorden. Ekspedisjonsleiaren fortalde om livet til fyrvaktaren og om fyrtårna si rolle langs kysten. Føredraget blei avslutta med servering av nydampa blåskjel og sal av varm moltegløgg. Også her kom det tydeleg fram at råvarene var norske, men det lokale aspektet blei ikkje poengtert.

Figur 4: Føredrag og servering av fenalår om bord på MS Polarlys.



Den skriftlege formidlinga av lokalmaten var derimot svært gjennomført. Den skjedde primært gjennom dagsmenyane, der kveldens treretters middag blei presentert på både norsk, engelsk, tysk og fransk. Menyane inneheldt fakta om området ein til ei kvar tid segla i, om produsentane, oppskriftene, ingrediensane og/eller kuriosum relatert til dette. Tekstane var kortfatta og formulerte på ein underhaldande måte, blant anna med bruk av humor. Det var med denne meny-utforminga Hurtigruten i 2016 vann konkurransen «Norsk på menyen» i regi av Matmerk. Prisen skal gjera ære på dei som gjennom sjølve maten og den språklege skildringa av rettane løftar fram norske råvarer og tradisjonar. Juryen omtalte Hurtigruten si meny-utforming som ein geografitime og historietime som til ei kvar tid speglar området båten seglar i (Matmerk, 2016).

Observasjonane mine stadfesta også informantane sine skildringar av andre sentrale aspekt ved lokalmatkonseptet. Lokalmat-fokuset manifesterte seg som eit verdifundament ved at det gjennomsyra tilbodet på alle serveringsstadene: i hovudrestauranten, a la carte restauranten, bistroen, på kaféen og i baren. Kvaliteten på maten var høg og basert på reine, norske råvarer, slik Hurtigruten hadde presentert den. Ein medpassasjer eg kom i snakk med sa til dømes at ho hadde allergiar mot diverse kunstige tilsetjingsstoff i maten, men at dette neppe kom til å bli eit problem på reisa med Hurtigruten fordi maten framstod som «fersk og rein».

5.1.3 Opplevingsverdi

Hurtigruten sel i all hovudsak billettar med heilpensjon, noko HR1 trekte fram som ein viktig grunn til at maten var ein viktig del av totalopplevinga. Lokalmaten skulle ifølgje Hurtigruten-informantane bidra til totalopplevinga ved å forsterka sanseinstrykka og skapa positive minne som kundane tek med seg heim. Under intervjuet brukte HR1 ved fleire høve omgrepet «opplevingsøkonomi» og fortalde om det han meinte var eit praktdøme på dette - tørrfisk-is. Hurtigruten hadde fått iskremleverandøren Arktis i Lofoten til å spesiallaga ein tørrfisk-is som var tilgjengeleg i isdisken i skipskafearne. Dette var ingen kioskveltar, men smaksprøvane som passasjerane fekk tilbod om gav ifølgje informanten ei langt meir minneverdig oppleving enn dei ordinære iskrem-smakane.

«(...) eg kan garantera deg at det dei fortel om når dei kjem heim til Hamburg eller Seattle, er at dei har smaka tørrfisk-is og ikkje jordbær-isen – uansett kor mykje betre den er». (HR1)

Hurtigruten-informantane blei presenterte for modellen til Pine II og Gilmore (1998) og fekk spørsmål om korleis dei posisjonere lokalmatkonseptet med omsyn til dei fire opplevingsfelt i modellen: læring, underhaldning, eskapisme og estetikk (sjå figur 2). I den etterfølgjande resultatpresentasjonen av desse kategoriane har eg også inkludert relevante utsegn frå leverandørane som nyanserer framstillinga.

Figur 5: Tørrfisk-iskremen er spesiallaga for Hurtigruten.



Læringsverdi

Hurtigruten er oppteken av at passasjerane skal føla seg intellektuelt rikare etter ein tur med skipa deira. Læringsverdi blei av Hurtigruten-informantane trekt fram som ein viktig, eller den viktigaste opplevingsverdien lokalmaten tilfører reiselivsproduktet. Matproduksjonen er ein del av den norske kulturen, og passasjerane var svært interesserte i å læra om dette: kven som produserer maten, korleis, kvar og kvifor. Maten danna dermed eit utgangspunkt for læring ved hjelp av historieforteljing. HR1 kalla det «travel with meaning» og uttalte at gjestane skulle reisa heim kulturelt rikare, i tillegg til alle dei andre sanseintrykka frå reisa.

«Dei kjem på ein sommardag og det er sju grader og regnet står på tvers. Då lurar ein liksom på kva folk har gjort her. Så fortel me historia om korleis torsken og fisken rundt Lofoten har vore ein verdiskapar for busetting der i mange hundre år. Så det er klart det har ein læringsverdi meir enn ein underhaldningsverdi, synest eg». (HR1)

Hurtigruten sine explorer-skip blei av begge trekt fram som ei inspirasjonskjelde til NCK. Læringsverdien var heilt sentral i konseptet om bord på desse skipa, som blant anna seglar til Antarktis og Svalbard. Dei har med seg fagekspertar innan blant anna biologi og geologi som held lærerike og underhaldande føredrag om naturfenomen i seglingsområda, fortalde HR2. På kystskipa var dette noko Hurtigruten så vidt hadde «toucha» innom, men selskapet var i ferd med å laga liknande føredrag om lokalmat langs norskekysten.

Underhaldningsverdi

Medan HR1 var mindre oppteken av underhaldningsverdien i lokalmatkonseptet, framstilte HR2 underhaldningsverdien som uløseleg knyta til læringsverdien. Han poengterte at det i historieforteljing også ligg eit element av underhaldning, som skal bidra til at kunden hyggjer seg. Underhaldningsverdien i lokalmatkonseptet kom dermed til å auka etter kvart som kystskipa fekk på plass explorer-inspirerte føredrag om maten, påpeika HR2. Eit konkret underhaldningselement som eg både fekk kjennskap til gjennom intervjuet og egne observasjonar, var akvarium med levande kongekrabbe om bord. Passasjerane kunne bestilla kongekrabbe i a la carte restauranten ved å peika seg ut eit individ. Kvar krabbe var merka med ein QR-kode som ein kunne skanna med mobilen og få fram bilete av fiskar og båt, historikk og fangstdata. Dette var eit tilbod som ved fleire høve blei marknadsført av ekspedisjonsteamet og sjefkokken om bord.

Eskapistisk verdi

Matrelaterte utflukter og aktivitetar var noko Hurtigruten til ein viss grad tilbydde på undersøkingstidspunktet, men som dei hadde eit ønske om å gjera meir av. Informantane viste til at matlagingskurs om bord var vanskeleg å få til i tråd med reglane til Mattilsynet. Når det gjaldt utflukter til lokalmat-leverandørane, låg mange av desse så langt unna og avsides til at Hurtigruten ikkje greidde å få til besøk «på liggjetid». Noko hadde dei likevel fått til, påpeika HR2 og nemnde eit gravlaxkurs om bord og at dei for eit års tid tilbake hadde starta med utflukter til leverandørar i Lofoten, som Aalan Gård og Lofotpils. Planen

var å utvida med fleire utflukter til leverandørar i tida framover. HR1 fortalde at etterspurnaden er stor, folk vil ut og sjå kor maten kjem frå og korleis den blir laga. Leverandørane var positive til å bidra, til dømes gjennom kurs om bord, leveransar på ope hav (L1) og som vertskap for utflukter. Informant L3 fortalde at Hurtigruten i oppstarten av samarbeidet hadde store ambisjonar om at dei som leverandørar skulle vera synlege med aktivitetar om bord, men at det så langt ikkje hadde blitt noko av.

«Men eg håpar at det blir noko av rekepillekonkurranse. (...) etter at me begynte å levera til dei, hadde dei store ambisjonar om slike ting. Dei har kanskje moderert seg, men eg trur ikkje dei har forkasta det. Dei seier jo sjølve at suksessen skuldast matopplevingane til gjestane». (L3)

Estetisk verdi

Ifølgje Hurtigruten er estetikken ein del av essensen i det dei tilbyr – «verdast vakraste sjøreise. HR1 understreka at ei reise med Hurtigruten dreier seg om det som skjer utanfor skipet – ikkje inne på skipet. Det dei tilbyr skal difor spela på lag med og forsterka sanseinstrykka frå natur- og kulturlandskapet de passerer - ikkje konkurrera om merksemda. Den estetiske verdien av maten ligg difor i koplinga mellom smak og særleg det visuelle, utdjupa HR1.

«(...) Då er det klart at når folk står på dekk og ser ut på dette fantastiske landskapet som er inn i Geiranger eller andre fjordar for den slags skyld, så forsterkar det sanseinstrykka å få servert spekemat frå Geiranger.» (HR1)

Under den deltakande observasjonen blei det i samband med eit føredrag om maritim kulturhistorie servert mat på dekk – blåskjel og moltegløgg i Trondheimsfjorden. Det blei som nemnt ikkje poengtert at maten kom frå dette konkrete området, men det blei sagt at blåskjela var ferske og at molter var typisk norsk. Under dei faste måltida var det på grunn av årstida ofte mørkt utanfor, eller skipet låg til kai med utsikt rett inn mot lagerbygg på terminalen. Den omtalte kombinasjonen av det visuelle og smak kom dermed ikkje heilt til sin rett.

Figur 6: Kongekrabbe med QR-kode til sals om bord på Hurtigruten.



5.2. Nettverk og samarbeid

5.2.1 Lokalt samarbeid og berekraft

Begge Hurtigruten-informantane nemnde uoppfordra berekraft som eit viktig fundament og argument for lokalmatkonseptet. NCK skulle vera ein del av selskapet sin generelle innsats for å driva berekraftig. Med lang historie som lokal transportør var lokalmatsatsinga ei naturleg forsterking av Hurtigruten sitt DNA, ifølgje HR1. Å halda liv i små lokalsamfunn langs kysten var viktig for Hurtigruten i eit langsiktig perspektiv, ettersom det å skapa opplevingar basert på den særeigne norske kystkulturen utgjorde ein sentral del av selskapet sitt levebrød.

«(...) vårt ansvar i Hurtigruten handlar om at dersom me vil at det skal vera busetjing, så må me støtta opp om dei lokale initiativa. Me kan ikkje berre kjøp alt saman produsert i ein svær fabrikk ein eller annan stad. Difor har me sennep som blir produsert lokalt i Nordland i staden for at me berre har Idun, til dømes». (HR2)

HR1 viste også til ei nyare ringverknadsanalyse av Hurtigruten si verksemd langs norskekysten (Løge et al., 2016). Analysen konkluderer med at selskapet bidreg til betydeleg verdiskaping i kystsamfunna, mellom anna gjennom lokalmatsatsinga NCK. Hurtigruten-informantane påpeika at satsinga var økonomisk gunstig for begge partar, noko også leverandør-informantane stadfesta. Begge partar kunne hoppa bukk over fordyrande mellomledd, og Hurtigruten hadde stor marknadsføringsverdi for leverandørane. Å ha

Hurtigruten som kunde styrkja produsentane sine merkevarer og blei brukt som salsargument opp mot andre potensielle bedriftskundar. Hurtigruten kjøpte ofte store kvanta, og fekk difor også ein volumfordel hos produsentane. Ved å ta store volum, bidrog Hurtigruten ifølgje HR1 til å byggja opp det som i utgangspunktet hadde vore små gründerbedrifter til store suksessar, som til dømes den verdskjende familiebedrifta Tingvollst på Nordmøre. Med omsyn til økologisk berekraft, var HR1 særleg oppteken av å redusera matsvinn i heile verdikjeda. Selskapet tok i 2017 konkrete grep for å bidra på dette feltet. Dei gjorde ein avtale om å ta imot pensjonerte verpehøns frå Andvik Hønseri i Trøndelag, som Hurtigruten kjøper fleire millionar egg av i året. Hønsa, som elles blei kasserte, laga skipa no hønsefrikassé av. HR1 uttalte at me sløsar bort altfor mykje, ikkje minst i råvareleddet.

«(...) Det er jo der forureininga skjer. Dersom du skal ha tusen oksar gåande, så får du såpass mykje kjøtt og såpass mykje utslepp. Då må me ta eit ansvar og spørja om det er noko som går til spille. Det same med grønsakene som ikkje BAMA vil ta inn fordi dei ikkje er rette eller runde nok». (HR1)

5.2.2 Nettverksstruktur og strategi

Hurtigruten gjekk i 2007 inn i eit større innkjøpssamarbeid med GRESS-gruppen, eigd av Scandic Hotels, Compass Group Norge og The Carlson Rezidor Hotel Group. Å kombinera medlemskapet i dette innkjøpssamarbeidet med direkte innkjøp frå lokalmatprodusentar var ifølgje HR2 ikkje heilt uproblematisk, men utfordringar blei som regel løyst gjennom dialog. Informanten forklarte at Hurtigruten er tydelege på kva dei vil reservera seg av felles GRESS-forhandlingar. I tillegg leverte mange av lokalmat-produsentane (45 prosent) gjennom grossistar som var medlem av GRESS-gruppen, som til dømes ASKO. I hovudsak føregjekk samarbeidet med lokale leverandørar likevel på utsida av GRESS-medlemskapet, og var heilt avgjerande for at Hurtigruten skulle kunne gjennomføra konseptet sitt, ettersom det både gav tilgang til lokale mat- og drikkeprodukt av høg kvalitet og historiene rundt desse produkta. Informant L5 opplevde som lokalmat-produsent at sentrale innkjøpsavtalar hindra han i å etablera samarbeid med mange reiselivsaktørar i sin nærregion.

«Hurtigruten er eit skuleeksempel. Me kunne levert til alle hotell i regionen på lokalavtale. Det er synd at me ikkje får lov, me mistar mangfald (..). Hotella burde også ha sentralavtale men med opning for lokale varer, fridom til å handla lokalt og til å selja produkt med tilknytning til området». (L5)

Nettverket mellom Hurtigruten og lokalmat-leverandørane har vakse seg gradvis større sidan lanseringa av NCK i 2014, etter kvart som Hurtigruten fekk kjennskap til fleire leverandørar som passa inn i konseptet, både når det gjaldt produkt, lokalisering, pris og andre vurderingskriterium. Selskapet hadde per januar 2018 aktive avtalar med 52 lokalmat-leverandørar spreidde langs norskekysten, frå Bergen i sør til Kirkenes i nord. Dette var 20 fleire enn dei starta opp med, og det hadde vore liten grad av utskifting, ifølgje informant HR2. Det var stor variasjon blant leverandørane, både med omsyn til produktkategori, grad av foredling, lokalisering og storleik. Selskapet hadde ikkje ei formening om ei øvre grense eller eit tal på kor mange det var optimalt å samarbeida med.

Sjølv om ein stor del av lokalmaten blei levert via grossistar som ASKO, Bama/Køltzow, Odd Langdalen og Tine, ønskja Hurtigruten å ha eit direkte kundeforhold til mange av lokalmat-leverandørane. Det bidrog ifølgje HR1 til ein nærare relasjon til lokalsamfunnet og dermed også til eit større potensial for å skapa opplevingsverdi. Dette gav også eit konkurransefortrinn opp mot utanlandske cruiseselskap som ikkje har den same nærkontakten med lokalsamfunna. Ønsket om direkte kontakt var grunnen til at sjømat-informanten ikkje fekk lov til å levera via eit lokalt matnettverk, som blei oppretta fordi daglegvarebutikkane stilte krav om samla lokalmat-leveransar.

«Dei ville ikkje forholde seg til Nordlandsmat, dei ville ha direkte kontakt med kvar enkelt produsent. Det er litt av policyen deira, litt av gimmicken. Reka mi skal koma om bord her på Nesna der den er fiska, det er det dei fortel når dei serverer». (L3)

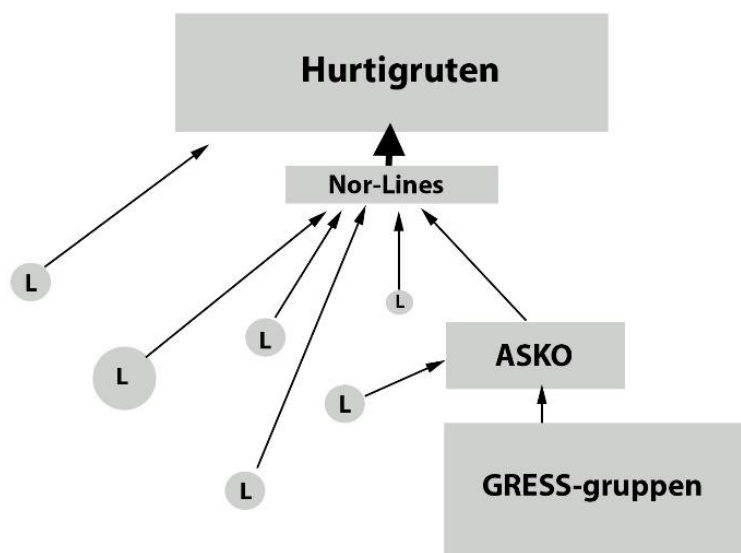
Avtalane Hurtigruten hadde med lokalmat-leverandørane varierte ifølgje HR2 frå å vera volum- og sesongbaserte til lause avtalar om levering etter bestilling. Blant leverandør-informantane var det eit fleirtal som opplyste at det ikkje var inngått ein skriftleg kontrakt. Samarbeidet var basert på munnlege avtalar om kva produkt dei skulle levera. Utover det leverte dei på bestilling frå skipa og på ubestemt tid. Storleiken på ordren varierte frå skip til skip. Ifølgje HR2 gjekk leveransane, med nokre svært få unntak, via mellomleddet Nor-Lines. Dette er ein samarbeidsaktør som handterer alt av varer som skal inn og ut av Hurtigruten-skipa og tilbyr lager- og terminaltenester. Dermed kunne produsentane unngå hyppige, lange transportetappar til hamnene. Mange stader la skipa også til kai på ulaglege tidspunkt. Fire av dei fem leverandør-informantane hadde avtale med Nor-Lines sine lager på ulike terminalar. Avtalen gjekk ut på at Hurtigruten bestiller frå leverandøren, leverandøren fakturerer og sender kopi av fakturaen til Nor-Lines med informasjon om kva båt som skal ha varene og kva tid båten kjem. Nor-Lines plukkar varene og sørgjer for å få

dei om bord. Alle fire viste til dette mellomleddet som viktig eller heilt avgjerande for at samarbeidet skulle fungera.

«(..) me kan ikkje vera på terminalen fem om morgonen. Nor-Lines på Nesna terminalen leverer det. Me er avhengige av dei». (L3)

Informant L4 skildra ein «håplaus situasjon» før dei fekk avtalen med Nor-Lines på terminalen i Trondheim. Det var dyrt med frysetransport og dei kunne ikkje halda fram med å senda nokre få boksar med iskrem om dagen. No hadde leverandøren alltid ein palle med iskrem ståande på fryselageret til Nor-Lines, som han fylte på ved behov.

Figur 7: Struktura i Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk. L=leverandør.



Det eksisterte ikkje ei samordning av leveransane mellom Hurtigruten sine lokalmat-leverandørar av to årsaker. For det første var ein-til-ein relasjonar som nemnt ein viktig del av konseptet og for det andre var det i dei fleste tilfelle upraktisk fordi leverandørane var spreidde langs store geografiske avstandar. To av informantane (L1, L3) opplevde likevel at det eksisterte eit nettverk bestående av Hurtigruten-leverandørar. Dei viste til ei årleg samling som Hurtigruten skipa til for alle som jobba i og med selskapet – «Campus Hurtigruten». Der hadde dei stifta kjennskap med fleire andre leverandørar som dei utveksla erfaringar med og som dei ofte kom i snakk med også på andre matrelaterte messer og festivalar. Ein annan informant refererte til Campus Hurtigruten som eit møtepunkt, men opplevde ikkje at det var samarbeid eller kontakt mellom leverandørane utover dette. Alt i

alt var nettverket prega av låg tettleik, med få eller ingen koplingar leverandørane i mellom. Det var betydeleg forskjell på Hurtigruten og leverandør-informantane med omsyn til omsetnad. Hurtigruten omsette i 2016 for nær 4,4 milliardar norske kroner. Til samanlikning varierte storleiken på informant-bedriftene frå ein årleg omsetnad på 1,5 til 150 millionar kroner.

5.2.3 Relasjonell dimensjon - tillit

Tre av leverandør-informantane blei inviterte inn i lokalmatsatsinga av Matmerk i forprosjektet til NCK. Dei to andre utvikla eit samarbeid med Hurtigruten etter at HR2 tok kontakt med dei under deltaking på Oslo Whiskyfestival og Matstreif i 2015. Fleire av leverandørane erkjente at dei kunne mista den uformelle avtalen dei hadde med Hurtigruten på dagen, men hadde tillit til at det ikkje ville skje så lenge dei klarte å innfri kriteria dei oppfatta som aller viktigast for Hurtigruten: leveringsgaranti, høg kvalitet og god internkontroll. Fleire av leverandør-informantane påpeika at dei strenge krava Hurtigruten stiller til kvalitet og profesjonalitet har bidrege til ein heva standard i bedriftene. HR1 trekte fram samarbeidet med offensive og engasjerte leverandørar som ein suksessfaktor for NCK. Salet til Hurtigruten utgjorde mellom éin og 15 prosent av totalomsetnaden til leverandør-informantane. Ingen av bedriftene var dermed fullstendig økonomisk avhengige av Hurtigruten, men L2 vedgjekk at det var ein fare for å bli sårbar:

« (...) me jobbar jo for å auka omsetnaden så dei ikkje skal vera noko over ti prosent. For å ikkje ha for stor risiko, bør me vera forsiktige med å ha for store kundar. Men Hurtigruten vil me levera til uansett kor store dei blir». (L2)

Alle informantane viste til at marknadsføringsverdien av å vera leverandør til Hurtigruten var betydeleg. Hurtigruten sikra dessutan omsetnad året rundt på produkt med elles sterke sesongsvingingar, som sennep (L2) og iskrem (L4). Dette gjorde at dei var villige til å strekkja seg svært langt for å tilfredsstilla selskapet.

«Me kan aldri svara Hurtigruten at “diverre, me rekte det ikkje denne gongen», «me har ikkje nok varer» eller «me har gått tomme». Eller, me vel i alle fall å ikkje svara det. Hurtigruten får alltid det beste og dei får alltid det dei har bestilt». (L4)

Informantane opplevde at dei ikkje eller i svært liten grad kunne stilla krav andre vegen. Unntaket var drikke-leverandøren, informant L1. Han sa at det var Hurtigruten som måtte

endra på det meste dei hadde av krav for at samarbeidet skulle bli noko av, blant anna krav om kvar og kor raskt dei skulle levera. L1 påpeika at dei truleg fekk meir fleksibilitet enn andre på grunn av sin produktkategori, brennevin, som ikkje var like kritisk som andre matvarer. Ein annan informant fortalde at dei hadde fått «ikkje ubetydeleg press på prisen» og måtte akseptera eit priskutt på 30 prosent for å få ja til produktet sitt. HR2 sa at sjølv om Hurtigruten er ein stor og mektig aktør, prøver selskapet å forvalta ansvaret sitt på ein god måte.

«Ja, me vil ha gode prisar, gode vilkår og slike ting. Men det skal vera positivt for begge partar, elles er det ikkje berekraftig. Me er opptekne av berekraftige samarbeid, det skal vera realisme i heilskapen. Så dersom dei seier at dei ikkje greier å levera, så må me sjå på korleis me kan få det til». (HR2)

Sjølv om leveringsgaranti var eit viktig kriterium for samarbeid, erkjende Hurtigruten at dette også var eit risikomoment ved å samarbeida med små, individuelle leverandørar. Under observasjonen om bord, kunne ein til dømes ikkje finna Hitra-krabbe på kveldsbufféen som blei servert ved avreise frå Bergen, til tross for at det stod på menyen. Då kundane etterlyste den lokale krabben, forklarte servitørane at leverandøren ikkje hadde fått krabbe denne dagen. Samstundes var ikkje leverandørane nødvendigvis lett erstattelege. Dei var nøye utvalde på bakgrunn av si unike historie, høgkvalitetsprodukt, lokalisering og andre særeigne karakteristikkar. Informant L3 er til dømes ein av svært få aktørar i verda som handpillar ferske reker, og fekk behalda avtalen etter at bedrifta i tre månader i 2016 ikkje kunne levera fordi rekebestanden hadde kollapsa.

«Men då me kom i gang igjen, var dei på med ein gong. Dei spør også stadig kva tid me kjem i gang med kamskjel igjen. Det var ikkje så lett å mista avtalen, men me strevar etter å oppfylla den». (L3)

Tillit blei av HR2 oppfatta som «heilt avgjerande» for at lokalmat-samarbeidet skulle fungera. Eit berekraftsperspektiv var ifølgje informanten sentralt for å oppnå ein slik tillit. I det la han eit ønske om å byggja kvarandre – at også leverandørane skulle veksa og oppleva suksess som følgje av å ha Hurtigruten som kunde. Samstundes understreka han betydinga av forventingsavklaring – openheit og ærlegdom om Hurtigruten sine ønske og behov for å unngå falske forhåpningar og skuffelse.

«Me seier ikkje at 'no skal me byggja dykk kjempestore` dersom me skal kjøpa eitt produkt. Me må vera ærlege om forventingane til kvarandre. (...) Så kan det godt vera at me skal gjera noko meir med leverandøren seinare, men det får me sjå». (HR2)

På den andre sida hadde fleire av informantane opplevd at Hurtigruten til tider hadde brote sin del av avtalen. Det hadde mellom anna handla om at bestillingane kom på svært kort varsel, var mindre enn eller annleis enn venta, at det i periodar ikkje kom bestillingar og at einskilde skip hadde brukt ein annan leverandør, men presentert produktet som informanten sitt. Ein av informantane hadde også opplevd å bli gløymd ved skifte av meny og meinte Hurtigruten hadde feilinformert i menyen om deira produkt og bedrift. Mange av desse problema vekte mistillit i starten, men situasjonen hadde ifølgje informantane betra seg etter kvart som samarbeidet hadde gått seg til.

Kontakten mellom Hurtigruten og leverandørane var todelt. Det var jamleg formell e-post-utveksling med lagerforvaltarane på skipa om bestilling av varer, og sporadisk formell og uformell e-post- og telefonkontakt med leiinga sentralt (i hovudsak HR2), om blant anna meirsal og framtidsutsikter. Minst ein gong i året møtte dei kvarandre personleg på samlinga «Campus Hurtigruten» som er eit kontaktpunkt for leverandørane og tilsette på ulike nivå i Hurtigruten. Det var lite kontakt i samband med sjølve leveransane. Informant L5 sa at kommunikasjonen var ekstra viktig i dette kundeforholdet, ettersom skipa er i rørsle og bedrifta berre har eitt einaste leveringspunkt. Blant leverandør-informantane var det likevel varierende synspunkt på kor godt kommunikasjonen fungerte. Dialogen med skipa om bestilling av varer blei i starten av samarbeidet opplevd som uføreseieleg, med ordre som kom på svært kort varsel, mindre ordrar enn venta eller bestilling av andre produkt enn det som var avtalt. Dette hadde betra seg etter kvart som dei hadde gitt kvarandre tilbakemeldingar, fått innarbeidd rutinar og utvikla ei betre forståing for kvarandre sine behov. Fleire av informantane sa at mange av feila hadde blitt luka bort etter at det kom på plass eit rigid nummersystem, som mellom anna gjekk ut på at kvart skip skulle fakturerast individuelt og kvar leveranse merkast med pakke- og bestillingsnummer, namn og avgangstid på skipet. Informantane sa også at dei hadde lært seg å vera på vakt og handla proaktivt dersom dei mistenkte at kunden hadde gløymt å bestilla.

«Me har jo full kontroll på seglingsplanane deira. Me sjekkar alltid om alle båtane har bestilt, og ringjer eventuelt og minner dei på det dersom me ikkje har fått ein ordre». (L5)

Det var særleg kommunikasjonen med Hurtigruten sentralt leverandør-informantane var misnøgde med. Fire av fem informantar opplevde HR2 og andre nøkkelpersonar som utilgjengelege. Einskilde oppfatta mangelen på tilbakemeldingar som eit stille samtykke til at samarbeidet fungerte godt som det var. Andre var frustrerte og sa dei brukte mykje tid og krefter på å «masa». Dei opplevde at den sjeldne kontakten hadde fleire negative konsekvensar, som framtidsutsikter, svinn, mindre produktinnovasjon og mindre meirsal enn ønskeleg.

«Me har vore på tilbodssida heile tida. Eg tenkjer at HR2 har kanskje for mange oppringingar frå meg, eg har null frå han. Eg tek telefonen med éin gong når HR2 ringjer». (L2)

«Det er vanskeleg å koma i dialog med dei som tek avgjerdene i Hurtigruten. Det tek lang tid å få svar på førespurnader og me får ofte alt for korte fristar med omsyn til kva som kjem på menyen når den blir skifta ut. Me tilset folk på grunnlag av leveranse, og går samstundes rundt med ei uvisse om det faktisk BLIR leveranse. (L4)

Elles blei den årlege samlinga «Campus Hurtigruten» trekt fram som ein arena for tilbakemeldingar. Men også her syntest leverandørane det var det vanskeleg å nå fram, fordi alle kjempa om merksemda til dei same nøkkelpersonane, primært HR2. Eit lyspunkt på denne samlinga var utdelinga av pris til beste leverandør. Prisen hadde høg status blant informantane, sjølv det å koma blant dei nominerte blei opplevd som ein bragd. L4, som hadde vunne kåringa eit tidlegare år, sa at det som ein liten leverandør blant mange store var «stor stas» å få denne anerkjenninga. Andre påpeika at kåringa var ei gulrot og gav eit ekstra insentiv til å prestera på eit høgt nivå.

«Det hadde vore veldig artig å vinne den konkurransen, kjempeartig. Eg tenkjer på det kvar dag når eg leverer». (L2)

HR2 vedgjekk at det varierte kor mykje dialog dei klarte å ha med den einskilde leverandør. Informanten forklarte at det var blitt svært tidkrevjande å pleia kontakten med over 50 individuelle leverandørar og mistenkte difor at mange opplevde Hurtigruten som ein kunde det var vanskeleg å få tak i. Intensjonen til Hurtigruten hadde vore å utvikla så sterke band til leverandørane som mogleg. Til tross for sporadisk kontakt, karakteriserte HR2 relasjonen dei imellom som sterk. Dei nære relasjonane var ein viktig grunn til at det var lite utskifting av leverandørar. HR2 påpeika at det kanskje ville vore «fornuftig å la nokon andre vera med

slik at dei kan byggja opp verksemda si». Samstundes opplevde informanten det som personleg vanskeleg å avslutta eit leverandør-samarbeid og poengterte at gode samarbeid utviklar seg over tid.

«Det er jo ein av dei tinga me synest er litt vanskeleg - å seia nei. Å seia at nok er nok, no er de ikkje med oss lenger. Det er vel meir noko personleg som eg...kjenner på». (HR2)

Også fleire av leverandør-informantane opplevde relasjonen til HR2 som personleg, til tross for at kontakten var svært sporadisk. Under intervju brukte alle ved fleire høve berre fornamnet då dei refererte til HR2. L1 trudde at mykje av grunnen til at han og HR2 hadde utvikla eit personleg forhold, var måten dei kom i kontakt på - ein uformell prat andlet til andlet på ein whiskyfestival.

«Det er spesielt viktig fordi me har gjort det såpass uformelt så langt og ikkje har strikte avtaler på plass. Då har det mykje å seia at me kjenner kvarandre, eller synest at me kjenner kvarandre litt og har eit godt og personleg forhold». (L1)

5.3 Innovasjon

5.3.1 Innovasjon hos Hurtigruten

Lokalmatsatsinga blir av Hurtigruten oppfatta som innovativ. HR1 viste til at NCK i aller høgste grad har vore ein fornyingsprosess og ein «game changer» for selskapet. Ifølgje begge dei to Hurtigruten-informantane hadde lokalmatsatsinga medført produkt-, prosess- og organisatorisk innovasjon, men ikkje marknadsinnovasjon.

Produkt- og prosessinnovasjon

Hurtigruten hadde i samband med lanseringa av NCK skifta ut store delar av sortimentet sitt og erstatta industrielt produserte og utanlandske matprodukt med lokal/kortreist og norsk mat og drikke. Dei hadde også fått einskilde av leverandørane sine til å laga heilt nye produkt spesielt for Hurtigruten, og til å spesialtilpassa eksisterande produkt for Hurtigruten. HR2 uttalte at dei med innføringa av NCK har «snudd opp ned på kvalitet, utval, alt», og at dette betyr eit breiare og betre mattilbod til passasjerane. Det hadde generelt blitt meir attraktivt å reisa med Hurtigruten fordi produktet hadde fått høgare kvalitet. HR1 peika vidare på at han personleg ikkje ville ha reist i 10-15 dagar med eit selskap som serverte scampi frå Bangladesh, øl frå Tyskland og «frosenpizza».

Til tross for at produkt- og prosessinnovasjon er rekna som to separate innovasjonskategoriar, var det i dette datamaterialet umogleg å skilja dei to. Innkjøp av lokale råvarer og matprodukt var ingen «game changer» i seg sjølv. På spørsmål om korleis HR1 definerte innovasjon, svara informanten at du enten kan vera den som finn opp eit heilt nytt produkt, eller du kan vera ein «early adopter» - den som er tidleg ute med å setja eit eksisterande produkt inn i ein ny kontekst. Han tolka Hurtigruten som ein early adopter:

«Eg trur ikkje når det kjem til matopplevingar at me treng å finna opp så mykje nytt, men me treng å setja det inn i den rette konteksten og laga den rette historieforteljinga». (HR1)

Informanten meinte med dette at det var heile konseptet, maten i kombinasjon med måten den blei presentert på gjennom historieforteljing og kontekst (prosess), som gjorde NCK innovativt. Den QR-koda, levande kongekrabben dei hadde i akvarium om bord (sjå [punkt 5.1.3](#)) blei nemnt som eit konkret døme på eit eksisterande produkt som Hurtigruten hadde plassert inn i ein ny kontekst og kombinert med historieforteljing.

Organisatorisk innovasjon

Av organisatoriske grep, trekte HR1 fram sentralisering som det viktigaste dei hadde gjort for at lokalmatkonseptet skulle bli omsett i praksis og ha lik framtoning på alle skipa. Ved hjelp av «corporate governance» (eigarstyring) hadde produkt- og hotellavdelinga som HR1 var leiar for standardisert det matrelaterte om bord, blant anna ved å ta ned varelinjer og stilla krav til kva skipa skulle ha på menyen, kvar dei skulle gjera innkjøpa og korleis dei tilsette om bord skulle presentera maten for gjestane.

«Heile standardiseringa, skildringane og scripting på kva som skal skje rundt maten er blitt mykje tydelegare frå kontoret her dei siste tre-fire år (...). Det er svært viktig at det kjem ut med tydelege brandmanualar, bilete og så vidare på korleis dette her skal vera, kor skal me kjøpa det frå». (HR1)

Drastiske endringar i handle- og menyplanleggingsmønsteret var også ein viktig del av nyskapinga. HR1 refererte til dette som prosessinnovasjon. Eg har likevel valt å plassera det under organisatorisk innovasjon, som samsvarar betre med definisjonane av innovasjonskategoriane som er brukt i denne oppgåva. Når det gjeld menyplanlegging, hadde Hurtigruten innført ein 11-dagars rundreisemeny med ein ny treretters middag kvar kveld som skulle spegla området dei var i frå dag til dag. Menyten blei skifta ut fleire gonger i året. Å endra handlemønsteret var ein føresetnad for å få til lokalmatsatsinga, fordi direkte kontakt med lokalmatprodusentane var ein viktig del av konseptet. Passasjerane skulle få sjå

at bonden eller produsenten personleg kom og leverte varene sine til skipet på den lokale terminalen. Asko var framleis den største enkeltleverandøren til Hurtigruten, og leverte volumprodukt og blant anna brød, fordi det meste av mjølet uansett stammar frå importert korn. Noko lokalmat fekk dei også levert via Asko, men mesteparten kom no direkte frå produsentane.

«(..) det er klart det har skapt noko nytt for Hurtigruten ved å gå frå å kjøpa alt frå ASKO til å kjøpa frå ei stor mengd små leverandørar (..). (HR1)

Begge informantane uttalte at dei organisatoriske endringane hadde vore krevjande, og at det hadde vore naudsynt med ei haldningsendring for å få det til, både i leiinga og i førstelinja. HR2 fortalde at Hurtigruten sentralt lenge oppfatta det som ei ulempe at skipa deira heile tida var i rørsle over lange avstandar. Båtane var vanskelege å nå, logistikken var ei utfordring. Selskapet ville snu dette til sin fordel og begynte å utforska moglegheitene i denne mobiliteten. Dei fann ut at det var stort tilfang av lokalmatprodusentar langs kysten, og at direkte handel med desse var praktisk, økonomisk og strategisk fordelaktig. Informantane viste til at det blei billigare og enklare når dei kunne hoppa bukk over grossist-mellomleddet og sleppa frakt via Sør-Noreg. Det var også ein måte å differensiera seg frå andre cruiseselskap og frå landfaste hotell og restaurantar, som ikkje har eit like breitt og variert lokalmat-repertoar å spela på.

Haldningsendringane i leiinga vart ikkje utan vidare overførte til det utførande leddet. Å få dei tilsette på skipa til å etterleva dei nye retningslinjene frå sentralt hald, var det HR2, operativt ansvarleg for NCK, hadde opplevd som det mest krevjande med lokalmatsatsinga.

«Det vanskelegaste har vore å dra med oss alle folka våre, få dei til å forstå kva me gjer. Det å setja cocktailbær ved sida av ein brie frå Gangstad eller Aalan Gard, det er ikkje okei lenger da. Å få alle til å forstå kva retning me går i, har teke tid».

(HR2)

Marknadsinnovasjon

Lokalmatsatsinga hadde ifølgje HR1 ikkje bidrege til marknadsinnovasjon. Selskapet brukte dei same kanalane, metodane og verktøya som før, men mat hadde fått ei større og meir sentral plassering i marknadsføringa av Hurtigruten si kystrute i utlandet. I brosjyrar og anna marknadsføringsmateriell blir maten selt inn som ein viktig del av opplevingsproduktet:

“So if you are looking for a voyage filled with real cultural insight, active experiences and delicious food from Norway’s Coastal Kitchen, then you should look no further” (Hurtigruten, 2016, s. 8).

HR1 meinte at dei ved å kommunisera ut det nye konseptet hadde fått tilgang til nye marknader, men vurderte ikkje dette som marknadsinnovasjon.

5.3.2 Innovasjon hos lokalmat-leverandørane

Leverandørane fekk spørsmål om samarbeidet med Hurtigruten hadde medført innovasjon i bedriftene, og om eventuelle innovasjonsprosessar hadde hatt tilbakeverkande betyding for Hurtigruten og for lokalmatsatsinga. I all hovudsak var det produktinnovasjon som blei trekt fram, medan samarbeidet førebels hadde hatt liten betyding for dei andre innovasjonskategoriene. Alle fem informantane sa at dei jobba med produktinnovasjon. Fleire av informantane påpeika at samarbeidet med Hurtigruten gjorde det meir attraktivt å jobba med produktutvikling, fordi det gav framtidsoptimisme. Hurtigruten blei sett på som ein plass å testa ut og få kvalifiserte tilbakemeldingar på nye produkt, pakkemetodar og emballasje. Å koma gjennom nålauget til Hurtigruten med eit nytt produkt blei dessutan brukt som eit salsargument opp mot andre potensielle kundar i reiselivsnæringa.

Tre av informantane sa at dei hadde jobba med produktutvikling uavhengig av Hurtigruten, blant anna på grunn av vedvarande råvaremangel (L3) eller fordi verksemda i seg sjølv var nyetablert og tufta på ein innovativ idé (L1). To informantar opplyste at dei hadde utvikla nye produkt som følgje av lokalmat-samarbeidet. L4 hadde på førespurnad utvikla ein akevitt-is eksklusivt for Hurtigruten og ein tindvedbær-is som dei i ettertid også hadde begynt å selja til andre kundar. L2 hadde sjølve teke initiativ til å utvikla ein matsuvenir, «Nordlys-sennep» som dei hadde fått inn i suvenirbutikkane om bord. Dette hadde ikkje skjedd utan kundeforholdet til Hurtigruten:

«Nei, då hadde me ikkje hatt kanalar å starta med. Då måtte me oppsøkt eit og eit hotell og reist rundt i mykje større grad. No har me kontroll på 11 butikkar, altså alle kystskipa til Hurtigruten. Det var ein god plass å starta for å testa ut produktet». (L2)

L2 var den einaste av informantane som også hadde sett i gang organisatoriske innovasjonsprosessar. Bedrifta hadde starta bygginga av eit nytt og moderne produksjonsanlegg som skulle husa eit produsentnettverk beståande av seks-sju småskalabedrifter med produksjon av blant anna kjekjøtt og gelear basert på lokale bærtypar. Dette produsent-nettverket skulle setja dei i stand til å levera til Hurtigruten frå

ein enda større produktportefølje. Ein annan tenkt fordel var å kunne selja seg inn som ein variert og innhaldsrik utfluktsattraksjon til Hurtigruten og andre turoperatørar. Prosess- og marknadsinnovasjon hadde ikkje funne stad hos nokon av dei fem informantane som følgje av Hurtigruten-samarbeidet.

6. DISKUSJON

6.1 Produktkonseptet

Hurtigruten vurderer lokalmatsatsinga som ein suksess og tilskriv satsinga mykje av æra for at selskapet har klart å snu mangeårig underskot til overskot gjennom større attraktivitet, meir tilfredse gjestar, høgare belegg og større grad av gjenkjøp. Dette samsvarar med andre studiar som har vist at lokalmat kan vera økonomisk gunstig for reiselivsbedrifter (Telfer & Wall, 1996; Torres, 2003). Fokus på låg pris og høge volum var ifølgje Hurtigruten lite berekraftig over tid og ein viktig årsak til dei økonomiske vanskane selskapet opplevde over fleire tiår. Ein grunnleggande intensjon bak lokalmatsatsinga Norwegian Coastal Kitchen var å styra Hurtigruten bort frå masseturisme og mot høgkvalitets turismeopplevingar, typisk for det Stamboulis og Skayannis (2003) referer til som «postturismens alder». Hurtigruten kjende også eit ansvar for å bidra til å byggja Noreg som ein anerkjend, unik og kvalitetsorientert reiselivsnasjon. Ein viktig føresetnad for å få til lokalmatsatsinga var å endra suksesskriterium frå lågast mogleg varekostnad til høgast mogleg gjestetilfredsheit. Gjestetilfredsheita med mattilbodet hadde auka dei siste åra og låg no på eit svært høgt nivå. I eit større perspektiv underbyggjer Hurtigruten sine positive erfaringar omtalen av opplevingsøkonomien som ein mega-trend (Mehmetoglu & Engen, 2011) og som ein overlegen økonomi for langsiktig inntening (Pine II & Gilmore, 1999).

Hurtigruten er ein reiselivsaktør som tilbyr alle dei fire grunnelementa i reiselivet som Kamfjord (2015). refererer til: transport, overnatting, attraksjonar og mat. Informantane skildra mattilbodet på Hurtigruten før lokalmatsatsinga som lite gjennomtenkt, beståande av industrielt produsert og ofte utanlandsk mat og drikke av låg kvalitet. Dei tilbydde mat i form av råvarer, varer og tenester, som ifølgje Pine II og Gilmore (1999) representerer lågareståande former for verdiskaping ([sjå figur 1](#)). Dette tyder på at maten på Hurtigruten, før implementeringa av NCK, hadde det Quan og Wang (2004) kallar ein underordna støttfunksjon i reiselivsopplevinga. Tilbydaren hadde ingen strategi eller konsept for mattilbodet sitt og såg ikkje sjølv på maten som ein verdi og ein attraksjon i seg sjølv, som er tilfellet når maten spelar ei nøkkelrolle i turistopplevinga. Det er dermed grunn til å tru at

gjestane var av ei tilsvarande oppfatning. Med lokalmatsatsinga si har selskapet heva mattilbodet om bord til å spela ei nøkkelrolle i det totale opplevingsproduktet. Maten har fått eit strategisk fundament og ei sentral plassering i marknadsføringa av selskapet si kystrute, men kjerneproduktet er framleis sentrert rundt det som skjer utanfor skipet. Maten skal med andre ord ikkje konkurrera med landskapet om gjestane si merksemd, men forsterka opplevinga av «verdas vakraste sjøreise». Dette er strategisk viktig, ettersom hovudmotivasjonen blant majoriteten av Hurtigruten sine passasjerar er å oppleva «naturfenomen» (Borch et al., udatert) og fordi matturistane, såkalla «foodies», førebels er eit smalt segment i Noreg (Frisvoll et al., 2016). Opplevingsverdien i maten låg av den grunn i den «hyperlokale» koplinga mellom maten og landskapet ein passerte. Denne tilnærminga til lokalmat er i tråd med Sims (2009) sin konklusjon om at lokal mat og drikka kan heva besøksopplevinga gjennom å kopla forbrukaren til folka, kulturen og stadene der maten blir produsert.

I mangelen på ein eintydig definisjon av lokalmat, står Hurtigruten og andre reiselivsbedrifter fritt til å velja sin eigen måte å forstå omgrepet på. Den sentrale rolla til landskapet utanfor skipet prega Hurtigruten si forståing av omgrepet lokalmat, som kortreist mat frå nærområda dei segla i, langs kysten frå Bergen til Kirkenes. Ein slik definisjon samsvarar med dei mest brukte definisjonane av lokalmat som eit geografisk konsept (Roy et al., 2016). Fleire av leverandør-informantane er familiebedrifter med ei sterk lokal forankring og historikk mange tiår tilbake i tid. Mange av matprodukta dei får levert baserer seg på tradisjonelle oppskrifter som til dømes «bestemor» sin sennep og tradisjonelle produksjonsmetodar, som handpilla, ferske reker. Fokuset på stads identitet og lokale tradisjonar har gjenklang i definisjonane til Matmerk (2017) og Frisvoll et al. (2016)

Kravet om at maten skulle vera kortreist, var likevel ikkje absolutt, då dei opna opp for å inkludera produkt frå andre landsdelar dersom dei hadde unike kvalitetar og ei god historie. Hurtigruten si forståing av omgrepet «lokalmat» opnar med andre ord for å inkludera både det Morris og Buller (2003) refererer til som «lokal mat» og som «lokalisert mat», i tillegg til å vektleggja ikkje-geografiske, immaterielle element som at det er ei historie knyta til maten, fokus på dyrevelferd og miljøomsyn (Martinez et al., 2010). Dei tre sistnemnde attributtane vart framheva i meny-presentasjonen av ei gardsbedrift i Akershus som står på lista over Hurtigruten sine lokalmat-leverandørar.

Hurtigruten sin mangslungne lokalmat-definisjon gir fleksibilitet, men har også ei svakheit i at den kan skapa forvirring blant kundane. Konseptet har fått namnet «Norwegian Coastal Kitchen», som gir sterke forventingar om mat frå kysten. Er maten kundane får kortreist og «hyperlokal», eller er den på menyen som følge av andre kvalitetar? For å få fullt utbytte av opplevingsverdien som ligg i den hyperlokale koplinga mellom landskap og mat, kunne Hurtigruten gjort skilet mellom norsk mat og lokal mat tydelegare, eventuelt reindyrka fokuset på kortreist mat. Det siste ville vore meir i takt med informantane sin omtale av lokalmaten som eit verdifundament som skal bidra til berekraftige kystsamfunn.

6.1.1 Kvalitet og historieformidling

Sjølv om Hurtigruten har gitt opplevingsproduksjon høgare prioritering, har ikkje selskapet blitt mindre opptekne av å produsera og levera gode råvarer, varer og tenester– tvert i mot. NCK starta som eit kvalitetshevingsprosjekt. Utan å byta ut frosen scampi, tysk øl og Big One-pizza, såg ikkje Hurtigruten potensial for å skapa det Pine II og Gilmore (1999) omtalar som meningsfulle og minneverdige opplevingar relatert til maten. Dei måtte med andre ord ha kvalitet i botn, før dei kunne supplera med opplevingsverdi som ein ekstra dimensjon. Med kvalitet meinte informantane at det skulle vera reine, norske råvarer. Med dette utnyttar dei to av fordelane ved lokal mat – forbrukarane sin aukande skepsis til industriell matproduksjon (Roy et al., 2016) og etterspurnad etter autentiske kulturelle opplevingar (Hillel et al., 2013; Richards, 2007; Timothy & Ron, 2013). Opplevingar handlar ifølgje Pine II og Gilmore om å engasjera kunden på eit personleg plan ved å engasjera alle sansane og skapa noko minneverdig. Å heva kvaliteten og erstatta mat frå «anywhere» til mat frå «somewhere» var difor ikkje nok. Det gav ifølgje Hurtigruten liten eller ingen meirverdi for kunden at dei byta ut ein råvare med ein annan. Historieforteljing var difor eit sentralt aspekt ved Norwegian Coastal Kitchen. Skriftleg og munnleg historieforteljing skulle ifølgje Hurtigruten-informantane synleggjera den hyperlokale koplinga mellom mat og stad og på den måten engasjera kundane. Denne studien viser derimot at Hurtigruten har eit forbettringspotensial når det kjem til den munnlege formidlinga. At maten var kortreist kom tydeleg fram i den forseggjorde, skriftlege presentasjonen av dagens meny, men historia rundt den kortreiste maten blei i liten grad formidla verbalt av dei tilsette om bord. Studien gav ikkje svar på kva som var årsaka til dette. Ei mogleg forklaring er manglande forankring «på golvet». Å få dei tilsette om bord på skipa til å etterleva dei nye retningslinjene rundt maten var noko Hurtigruten sin operativt ansvarlege for lokalmatsatsinga peika på som ein av dei største utfordringane ved realiseringa konseptet.

6.1.2 Lokalmat og opplevingsverdi

Intensjonen var ifølgje Hurtigruten at NCK skulle «toucha» innom alle dei fire opplevingsfelt i modellen til Pine II og Gilmore (1999) og dermed posisjonera seg i det forfattarane meiner er det optimale punktet - «the sweet spot». Gjennom intervju og den deltakande observasjonen kom det fram at ambisjonane for NCK ikkje var fullt ut realiserte.

Estetikk blir av Hurtigruten framheva som essensen i det dei tilbyr – «verdas vakraste sjøreise». Den estetiske verdien av maten, som ifølgje informantane ligg i koplinga mellom smak og det visuelle, kom derimot svakt til uttrykk under observasjonen om bord. Eg kan derimot ikkje utelukka at manifestasjonen av den estetiske opplevingsverdien ved maten er sterkare ved lysare årstider og på andre strekningar der det er færre stopp og fleire måltid under segling. Det er likevel ikkje tvil om at estetikken (*à vera*) fungerer som ei viktig ramme rundt matopplevinga. Potensialet kom til dømes til syne gjennom serveringa av blåskjel og moltegløgg ute på dekk i kombinasjon med føredrag om norske fyrstårn. Dette bidrog til at eg på passivt vis kunne leva meg inn i den maritime atmosfæren som prega omgjevnadene, noko som styrkar den estetiske opplevingsverdien (Pine II & Gilmore, 1999).

Eskapisme er det minst framståande opplevingsfeltet, noko Hurtigruten og leverandørane også erkjenner. Begge partar har eit ønske og ein ambisjon om å gjennomføra fleire matrelaterede aktivitetar om bord og utflukter til lokalmat-leverandørane. Begge delar kan bidra til eskapistisk verdi, fordi ein let kunden gå inn i opplevinga og bli ein del av den, samstundes som han eller ho deltek aktivt og påverkar opplevinga (Pine II & Gilmore, 1999). Førebels har dette vore vanskeleg å få til, som følgje av to årsaker: strenge lovar og reglar for handtering av mat og at skipa er i kontinuerleg rørsle. Dette er utfordringar Hurtigruten jobbar med å løysa. Fleire utflukter og fleire møte mellom lokalmatprodusentar og passasjerar vil kunne styrkja koplinga mellom forbrukaren og folka, kulturen og stadene der maten blir produsert og dermed heva turistopplevinga (Sims, 2009).

Basert på intervju og den deltakande observasjonen, er mi oppfatning at lokalmatkonseptet til Hurtigruten er å rekna som «edutainment» - utdanning (*å læra*) i kombinasjon med underhaldning (*å sansa*). Ifølgje Hurtigruten er kundane deira svært interesserte i å læra om norsk kultur. Som ein viktig del av den norske kulturen, brukar dei difor maten som ein «knagg» for å fortelja historier om det norske samfunnet og skapa læringsverdi for kundane. Hurtigruten skal på eit overordna nivå tilby «travel with meaning». Samstundes er

utdanningsverdien uløyselag kopla til underhaldningsverdi, høvesvis aktiv og passiv absorpsjon (Pine II & Gilmore, 1999). Absorpsjon er med andre ord ein fellesnemnar for konseptet. Dei matrelaterte opplevingane «går inn i kunden», som engasjerer seg mentalt for å ta inn kunnskapen Hurtigruten tilbyr gjennom historieformidling (utdanningsverdi), og som samstundes kan hyggja seg utan å måtte gjera ein stor eigeninnsats (underhaldningsverdi). Både i menyane og i føredraga om bord vert det formidla kunnskap om norsk mat, kultur og historie, samstundes som tekstane og føredragshaldarane er lettfatta og legg vekt på humor og det kuriøse eller oppsiktsvekkjande ved til dømes retten, tradisjonen eller staden den kjem frå. Ei tilsvarande blanding av læring og underhaldning kjem til uttrykk gjennom tilbodet om å velja seg ein kongekrabbe til middag og få historia til krabben med på kjøpet i ein QR-kode. Edutainment kan framstå som ein god måte å fremja læring på hos folk som er i feriemodus, og er dessutan eit godt døme på at det ikkje er vassette skott mellom dei fire erketypiske opplevingsfelt, slik Pine II og Gilmore (1999) har presisert.

Denne studien tek føre seg Hurtigruten som tilbydar, og kan ikkje stadfesta om opplevingsverdiane som Hurtigruten vektlegg i sitt lokalmatkonsept samsvarar med kundane sine preferansar. Den tidlegare omtalte studien av etterspurnaden etter norsk lokalmat (Frisvoll et al., 2016) kan likevel tyda på at Hurtigruten gjer klokt i å prioritera læringsverdi. Studien peikar på det kulturelle konsumet av landsbygda som ein viktig motivasjonsfaktor for konsum av lokalmat blant turistar i bygde-Noreg. At lokalmatkonseptet til Hurtigruten ikkje dekkjer alle dei fire opplevingsfelt, betyr ikkje nødvendigvis at konseptet er ufullkome. Undersøkingar i ein reiselivskontekst (Mehmetoglu & Engen, 2011; Oh et al., 2007; Quadri-Felitti & Fiore, 2012) ikkje har funne støtte for «sweet spot»-argumentet. Majoriteten av Hurtigruten sine kundar ønskjer til dømes opplevingsaktivitetar med lågt eller middels aktivitetsnivå (Borch et al., udatert), noko som kan tala for at dei bør vera varsame med bruken av eskapisme, som er det opplevingsfeltet som krev mest av kunden i form av aktiv deltaking og innleving. Som Pine II og Gilmore (1999) understrekar, er opplevingsprodukt subjektive av natur. Denne studien syner at dette ikkje berre gjeld blant kundane. Oppfatningane av kva opplevingsverdiar som inngår i NCK var noko ulike internt i Hurtigruten. Også mellom Hurtigruten og samarbeidspartnarane var det ein viss skilnad i forståinga av korleis konseptet blei presentert i praksis. Dette viser at om opplevingsproduksjon er ei høgareståande form for økonomisk verdiskaping enn varer og tenester (Pine II & Gilmore, 1999), så krev det også ein stor innsats for å etablera ei

felles forståing av kva slags opplevingsverdi(ar) ein skal tilby kundane og korleis, både internt og i samarbeidsnettverk.

6.2 Nettverk og samarbeid

6.2.1 Berekraft

Sjølv om mange reiselivsbedrifter begynner med lokalmat på grunn av dei positive berekrafts-assosiasjonane lokalmat har i marknaden (Roy et al., 2017), var det ifølgje Hurtigruten først og fremst interne faktorar som var avgjerande for at lokalmat-ballen begynte å rulla hos dei. Ei omstilling var maktpåliggande for å få selskapet ut av eit langvarig økonomisk uføre. Dei hadde klart overgangen frå transport- til turismesektoren, som begynte på 1990-talet (Borch et al., udatert), men måtte endra kurs frå kvantitet og kortsiktig lågprisstrategi til å satsa på kvalitet og opplevingsbasert verdiskaping på lang sikt.

Hurtigruten oppfattar følgjeleg berekraft som eit viktig argument for lokalmatkonseptet og ønskjer å framstå som ei berekraftig livsnerve langs norskekysten. Forpliktinga til å oppretthalda levande lokalsamfunn er meir enn berre ein gimmick. Selskapet baserer i stor grad opplevingsproduktet sitt på folka og kulturen i små og for mange eksotiske bygdar langs den vêrharde kystlinja mellom Bergen og Kirkenes. Nedleggingar og fråflytting i desse bygdene vil råka Hurtigruten, som difor kjenner at dei har eit ansvar for å bidra til verdiskaping og sysselsetjing. Telfer og Wall (1996) har vist at satsingar på lokalmat har potensial til å dra reiselivet i ei meir berekraftig retning gjennom bakover-koplingar til lokale produsentar og lokalsamfunna generelt. NCK byggjer på denne tankegangen. Ei ekstern ringverknadsanalyse (Løge et al., 2016) av Hurtigruten si verksemd langs norskekysten, inkludert lokalmat-samarbeidet, syner at selskapet bidreg til omfattande verdiskaping og sysselsetjing i bygdene langs kysten. Dei fem lokalmat-produsentane som inngår i denne studien står for om lag 100 årsverk til saman. Den direkte økonomiske betydninga av å ha Hurtigruten som kunde er likevel liten – selskapet genererer berre mellom éin og 15 prosent av omsetnaden deira. Å ha Hurtigruten som kunde har derimot stor indirekte innverknad på økonomien i bedriftene. Samarbeidet gir økonomisk tryggleik fordi Hurtigruten opererer 365 dagar i året og blir ein buffer for elles sterke sesongsvingingar i etterspurnaden.

Begge partar dreg nytte av den korte verdikjeda som kjenneteiknar lokale matsystem (Hall & Gössling, 2016a), mellom anna ved å kunne kutta fordyrande mellomledd som langdistanse-transport og grossistar. Samarbeidet er også indirekte økonomisk gunstig for

lokalmat-leverandørane fordi Hurtigruten er eit attraktivt utstillingsvindaug med høg marknadsføringsverdi. Å ha Hurtigruten si velsigning avlar også stoltheit, framtidsoptimisme og vilje til vidareutvikling og satsing i bedriftene. Hurtigruten får ein volumfordel hos mange av leverandørane sine, men erkjenner at dei brukar meir pengar på matinnkjøp no enn før omlegginga til lokalmat. Dei kan derimot ta ein høgare pris enn tidlegare ut mot kundane, som likevel responderer med høgare tilfredsheit, større belegg, og hyppigare gjenkjøp.

Det kan utifrå dette verka som at Hurtigruten gjennom lokalmatsatsinga si bidreg til det Sims (2009) refererer til som ein symbiotisk relasjon mellom reiselivet og landbruket, ettersom begge partar har gjensidig nytte av kvarandre. Denne symbiosen er på ingen måte ny. Hurtigruten har alltid hatt koplingar til lokalsamfunna, ettersom frakting av gods og passasjerar mellom sør og nord var hovudføremålet med etableringa av selskapet i 1893 (Bakka Jr., 2011). Hurtigruten har derimot mista sin sterke posisjon som ei viktig nasjonal transportåre i konkurranse med vegnettet og luftfart (Borch et al., udatert). I kjølvatnet av dette er etableringa av samarbeid med lokale mat-produsentar eit tiltak som kan bidra til at den symbiotiske koplinga ikkje forvitrar og blir degradert til sameksistens eller konflikt (Sims, 2009). Utan å ha gjort djuptgåande studiar av effekten samarbeidet har på berekraft, er det rimeleg å tru at lokalmatsatsinga gir positive utslag på den økonomiske og sosiale berekraftsdimensjonen.

Når det gjeld økologisk berekraft har Hurtigruten ei fundamental utfordring i at skip er ein av verstingane innanfor transportsektoren når det gjeld utslepp av klimagassar (Peeters et al., 2017). Denne berekraftsdimensjonen er som nemnt utelate som eit sentralt tema i denne oppgåva. Det er likevel verd å nemna at Hurtigruten har eit stort engasjement på dette området – også gjennom NCK. Å kjøpa pensjonerte verpehøns frå den lokale egg-leverandøren skal til dømes bidra til å redusera svinn i råvareleddet og kan seiest å vera ei oppmuntring til meir berekraftig jordbrukspraksis, som er Sims (2009) sitt argument for at lokalmat i reiselivet kan bidra til økologisk berekraft. Denne enkelthandlinga har openbart liten effekt åleine, men kan ha ein sterk symboleffekt fordi Hurtigruten er ein anerkjend og stor aktørane i norsk reiseliv og eit fyrårn som kan statuera eit døme for andre reiselivsaktørar og matprodusentar.

6.2.2 Nettverksstruktur og strategi

Samarbeidet med lokalmat-leverandørane er heilt avgjerande i realiseringa av NCK-konseptet og gir passasjerane ei oppleving av å koma tett innpå dei små lokalsamfunna dei passerer. Det finst ingen eintydig fasit på kva som er «den beste» nettverksstrukturen for økonomiske samarbeid (Moran, 2005; Nohria, 1992). Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk har strukturelle karakteristikkar som både påverkar og blir påverka av strategiske val blant aktørane i nettverket. I tråd med Ibarra (1992) si tilråding, er det difor naudsynt å sjå struktur og strategi i lys av kvarandre. Hurtigruten har sidan dei initierte satsinga på lokalmat i 2012 bygd opp eit nettverk som på undersøkingstidspunktet omfatta over 50 lokalmat-leverandørar i tillegg til eit fåtal tredjepartsaktørar. Blant desse er GRESS-gruppen, Nor-Lines og Noregs største grossist - ASKO.

Sosiale nettverksstrukturar gir tilgjenge til ressursar (Nahapiet & Ghoshal, 1998), i dette tilfellet lokale råvarer og foredla mat- og drikkeprodukt, kunnskap om lokale mattradisjonar og dei personlege historiene til menneska bak dei lokale bedriftene – alt i alt eit uttrykk for lokal kultur, som blir meir og meir ettertrakta blant turistane (Hillel et al., 2013; Richards, 2007; Timothy & Ron, 2013). Talet på leverandørar hadde gradvis blitt høgare på grunn av stadig innlemming av nye aktørar, samstundes som det var lite utskifting. Fordi dei ønska å ha nære relasjonar til alle, hadde veksten blitt eit strategisk dilemma. På den eine sida meinte selskapet at hyppig utskifting ikkje var føremålstenleg, fordi velfungerande samarbeid blir til over tid (Roy et al., 2017). På den andre sida såg Hurtigruten det som viktig å utnytta konkurransefortrinnet i å vera ein mobil aktør med eit stort geografisk nedslagsfelt. Dei kunne velja utifrå eit mangfaldig tilfang av lokalmat-leverandørar langs heile den langstrakte seglingsruta, i motsetnad til landbaserte hotell som er prisgjevne lokale produsentar i sine permanente nærområde (Dvergsdal & Mattland Olsen, 2011). Bruken av uformelle og lause avtalar gjorde dessutan at avtaleforvaltinga var lite ressurskrevjande. Det eksisterte med andre ord ei kopling mellom produktstrategi og nettverksstruktur, likt som i studien til Forbord (2016).

Nettverk er ofte hybridar av ulike nettverksstrukturar - arbeidsflyt-, påverknads- og venskapsnettverk (Ibarra, 1992). Om dette også er tilfellet med Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk er uvisst. Ein full gjennomgang av alle transaksjonar og relasjonar krev tid og ressursar utover rammene for denne studien, som difor avgrensar seg til å identifisera dei mest framståande trekka. Lokalmat-nettverket til Hurtigruten er sentralisert og hierarkisk, ettersom alle relasjonane både *involverer* og *rettar seg mot* Hurtigruten. Nettverk med slike

karakteristikkar eignar seg best til utføring av rutineprega oppgåver og mindre til innovative prosessar (Ibarra, 1992). Dette tyder på at Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk primært kan karakteriserast som eit arbeidsflyt-nettverk til kommunikasjons- og ressursutveksling som fasiliterer det daglege arbeidet. Utfordringane dette medfører for nyskaping blir nærmare utforska [under punkt 6.4](#).

Når det gjeld konnektivitet (Ibarra, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998), var Hurtigruten si kopling til dei einskilde lokalmat-leverandørane både direkte (ordre/kommunikasjon) og indirekte (leveransar via Nor-Lines). Ved lanseringa av NCK i 2014 leverte produsentane i større grad direkte til skipa, men av praktiske årsaker har dei sett seg nøydde til å inngå avtale med Nor-Lines om lagring og lasting. Dette mellomleddet har vore ein avgjerande suksessfaktor. Hall og Gössling (2016a) har understreka at mellomledd kan spela ei kritisk rolle i å kople tilbod og etterspurnad fordi matforsyningskjeder er oppstykkja i tid og rom. I dette caset er det nettopp ugunstige leveringstider og lange distansar frå avsidesliggjande produsentar til Hurtigruten-kaia som har gjort Nor-Lines samarbeidet så viktig. Sjølv om korte verdikjeder med få mellomledd ofte blir oppfatta som ein styrke ved lokale matsystem (Hall & Gössling, 2016a), viser dette at Roy et al. (2016) har eit poeng i at det sterke fokuset på nedkorting av verdikjeda kan vera ein hemske for å få inn meir lokalmat i besøksnæringa. Dette er ein balansegang for Hurtigruten, som har direkte og nær kontakt med leverandørane som ein viktig del av strategien for lokalmat som opplevingsprodukt. Den direkte kontakten har også kome lokalmat-leverandørane til gode, ettersom det elles ville vore vanskeleg å sleppa gjennom i sentrale innkjøpsforhandlingar.

Det er svært få og svake koplingar mellom dei einskilde lokalmat-leverandørane – eit uttrykk for låg tettleik. Dette til tross for at høg tettleik i form av lokale og regionale produsentnettverk ofte blir trekt fram som ein suksessfaktor i studiar av lokalmat i reiselivet (Hall & Gössling, 2016a; Hjalager, 2002a). Det er primært to årsaker til den låge tettleiken. For det første har Hurtigruten eit strategiske ønske om å ha eit direkte kundeforhold til så mange som mogleg, framfor å gå via produsentnettverk. For det andre ser leverandørane få grunnar til å investera i relasjonar seg imellom fordi dei er geografisk spreidde frå Bergen i sør til Kirkenes i nord. Ein av leverandørane har likevel sett i gang etableringa av eit slikt produsentnettverk, nettopp for å samla ressursane og kapasiteten til å utvikla nye produkt og idear (Hall & Mitchell, 2002).

6.2.3 Tillit i nettverksrelasjonar

Samarbeidet mellom Hurtigruten og leverandørane er i stor grad basert på lause kontraktar og munnlege avtalar. Denne typen fleksible, uformelle og ustandardiserte prosedyrar er gjerne ein indikasjon på sterke, tillitsbaserte relasjonar ifølgje Roy et al. (2017). I samsvar med funna i den relasjonelle nettverksstudien av restaurantar, grossistar og leverandørar i Canada og New Zealand (Roy et al., 2016), vurderer Hurtigruten og leverandørane tillit som avgjerande for at samarbeidet skulle fungera. For lokalmat-leverandørane er tillit primært viktig for føreseieleg drift. For Hurtigruten er det som nemnt ein viktig del av opplevingskonseptet å ha direkte og nære relasjonar til leverandørane sine, i tillegg til at dei må ha tillit til at partnerane leverer høg kvalitet til riktig tid. Selskapet ser på nærkontakten dei har med lokalsamfunna som eit konkurransefortrinn opp mot utanlandske cruiseselskap som opererer i dei same områda. Dette samsvarar med studien av Dvergsdal og Mattland Olsen (2011), der det å få ein plass på innsida av lokalsamfunna var ein viktig grunn til at hotella verdsette tillitsbaserte relasjonar til leverandørane.

Dei nære og personlege relasjonane Hurtigruten har til leverandørane sine er ei av årsakene til at det var lite utskifting. Roy et al. (2016) har peika på at tillit ikkje berre fasiliterer, men også forhindrar forretningsetablering. Førebels har ikkje lite utskifting hindra Hurtigruten i å etablere forretningsrelasjonar til nye aktørar, men det kan tenkast at tillit vil kunne bli ein hemmande faktor når Hurtigruten på eit tidspunkt når eit kritisk tal på kor mange leverandørar det er føremålstenleg å samarbeida med. Denne studien er tvitydig med omsyn til Roy et al. (2016) sitt argument for at lokalmatprodusentar i større grad bør gå via etablerte grossistar for å få innpass i reiselivet. På den eine sida er den korte verdikjeda og dei direkte personlege relasjonane til lokalmat-leverandørane ein viktig del av opplevingskonseptet til Hurtigruten, og difor ofte ein preferanse i val av leverandørar. På den andre sida blir nesten halvparten av lokalmaten, 45 prosent, levert via grossistar. I dag er 35 prosent av maten som blir servert om bord å rekna som lokalmat etter Hurtigruten sin definisjon. Utan grossist-leveransane hadde dette talet truleg vore betydeleg lågare.

Trass i Hurtigruten sin overlegne storleik og sentrale, hierarkiske posisjon i nettverket, opplever lokalmat-leverandørane at selskapet opptrer *rettferdig*, som ifølgje Zaheer et al. (1998) er ein av tre komponentar i mellom-organisatorisk tillit. Sjølv om avtalane er lause, er det til dømes liten frykt for at Hurtigruten skal kutta dei ut over natta utan rimeleg grunn. Erfaringar har til dømes vist at selskapet kan akseptera manglande leveransar over lengre tid. Samstundes har ein annan opplevd å bli kraftig pressa på pris. Hurtigruten er medviten

sin maktposisjon og uttrykkjer forståing for at små leverandørar ikkje alltid klarer å levera eller å tilby konkurransedyktig pris. Større utskiftingar er dessutan ikkje ønskeleg. Det kan setja produktkonseptet i fare (Forbord, 2016), ettersom leverandørane er valde ut på bakgrunn av sine unike produkt og særeigne historier, som ikkje er lett erstattelege. Som nemnt er det også i eit berekraftsperspektiv viktig for Hurtigruten å bidra til gode vilkår og vekst hos lokalmat-leverandørane.

Dei to andre komponentane som inngår i Zaheer et al. (1998) sin definisjon av tillit – *pålitelegheit* og *føreseielegheit* – opplever begge partar utfordringar med. Hurtigruten må akseptera ein viss risiko når det gjeld pålitelegheit, fordi små leverandørar ikkje alltid greier å skaffa råvarene og er sårbare for endringar i drifta. For leverandørane var manglande pålitelegheit særleg eit problem i starten av lokalmatsatsinga, ved at det kom mindre, andre eller sjeldnare bestillingar frå Hurtigruten sine skip enn avtalt. Leverandørane har også opplevd Hurtigruten som *uføreseieleg*, ved at det har kome bestillingar på svært kort varsel. Dette var i all hovudsak «barnesjukdomar» som det har blitt færre av over tid. Gjennom bilateral interaksjon og relasjonsbygging har partane fått betre forståing for kvarandre sine behov og dermed utvikla meir effektive prosessar. Leverandørane opplever også auka profesjonalisering og kompetanseheving ved at dei blir underlagt Hurtigruten sine strenge kriterium, noko det også blei rapportert om i studien til Telfer og Wall (1996). I tillegg har Hurtigruten laga spesielle system for pakking og merking av varer som lukar ut feil og reduserer sannsynet for misforståingar. Den slags institusjonalisering er nyttig for å ivareta tilliten over tid, fordi forretningssamarbeid basert på tillit mellom enkeltpersonar er sårbare (Telfer & Wall, 1996; Zaheer et al., 1998).

Uføreseielegheit frå Hurtigruten si side er i seinare tid oppfatta som den største tillitsrelaterte utfordringa. Leverandørane opplever nøkkelpersonar i Hurtigruten som utilgjengelege, og saknar blant anna fortløpande informasjon om menyendringar og tilbakemeldingar relatert til produktutvikling. Sjølv om Hurtigruten er oppteken av å opptre på ein ærleg og føreseieleg måte, erkjenner selskapet at kommunikasjon og tilgjengelegheit har blitt ei utfordring no som talet på lokalmat-leverandørar har passert 50. Fleire studiar har peika på hyppig sosial interaksjon og kommunikasjon andlet til andlet som avgjerande for å byggja mellomorganisasjonisk tillit generelt (Becerra & Gupta, 2003; Brownell & Reynolds, 2002; Gulati & Sytch, 2008) og mellom hotell / restaurantar og leverandørar spesielt (Dvergsdal & Mattland Olsen, 2011; Roy et al., 2017). Samstundes er verdikjeder fragmenterte, og det er gjerne utfordrande for aktørane å oppretthalda tett og personleg

kontakt (Roy et al., 2017). Det veksande nettverket til Hurtigruten kan dermed by på kapasitetsproblem for å ivareta tilliten til den einskilde over tid. Hurtigruten har ei ekstra utfordring i å vera eit strekningsprodukt med stor geografisk spreiding blant leverandørane sine. For å bøta på denne utfordringa, har Hurtigruten gjort som Roy et al. (2017) tilrår, og oppretta ein møteplass mellom aktørane i form av den omtalte årlege samlinga «Campus Hurtigruten». Arrangementet blir av leverandørane som har delteke oppfatta som eit kontaktpunkt og/eller ein arena for nettverksbygging og tilbakemeldingar – blant anna i form av ei prestisjefylt kåring av beste leverandør. Ingen ser likevel behovet for å ha slike samlingar oftare, fordi nøkkelpersonane i Hurtigruten har lite tid til den einskilde leverandør når alle er samla på ein plass.

Sterke, tillitsbaserte band kan med andre ord tolkast som både ein suksessfaktor og ei utfordring i Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk. Når ein ser på den strukturelle og den relasjonelle nettverksdimensjonen under eitt, verken støttar eller undergrev denne studien Granovetter (1973) sin argumentasjon for «The strenght of weak ties» - at mange svake band i eit nettverk gir større sannsyn for å lukkast enn få og sterke. Hurtigruten ser det som føremålstenleg å ha både mange *og* sterke band i lokalmat-nettverket sitt. Utfordringane denne kombinasjonen har vist seg å medføra kan vera eit uttrykk for at Hurtigruten har ein nettverksstruktur (stort nettverk) og nettverksrelasjonar (sterke) som ikkje er kompatible over tid. Dilemmaet er høvesvis om ein skal la strategi påverka struktur (reduksjon av nettverk for å ivareta tillit), eller akseptera at struktur legg føringar for strategi (svekking av relasjonar) (Ibarra, 1992). Eit tredje alternativ er å auka ressursane til å pleia relasjonane.

6.3 Innovasjon

Med utgangspunkt i definisjonen og kategoriseringa av innovasjon i Oslo-manualen (OECD/Eurostat, 2005), har NCK medført innovasjon hos både Hurtigruten og lokalmatprodusentane. Hos Hurtigruten blei det identifisert produkt- prosess- og organisatorisk innovasjon. Leverandørane har iverksett produktinnovasjon og i mindre grad organisatorisk innovasjon. Lokalmatsatsinga har så langt ikkje bidrege til marknadsinnovasjon.

6.3.1 Innovasjon hos Hurtigruten

Hurtigruten gir uttrykk for ei produktorientert forståing av innovasjon, og definerer omgrepet som både det å finna opp eit heilt nytt produkt eller å vera ein «early adopter» ved å setja eit eksisterande produkt inn i ein ny kontekst. Definisjonen i Oslo-manualen

(OECD/Eurostat, 2005, s. 46) fangar også opp begge delar (nye og betydeleg forbeta produkt), men inkluderer i tillegg prosessar, marknadsføringsmetodar og organiseringsformer. Med omsyn til lokalmat-satsinga, ser Hurtigruten på seg sjølv som ein «early adopter». Denne forståinga svarar til det klassikaren Schumpeter (1934) refererer til som innovasjon - å organisera nye kombinasjonar av eksisterande ressursar. Som Hjalager (2010) har poengtert, inneber den høge kompleksiteten i opplevingsinnovasjon at innovasjonskategoriane glir inn i kvarandre. I Hurtigruten sitt tilfelle gjeld dette særleg for produkt- og prosessinnovasjon og for prosess- og organisatorisk innovasjon.

Produkt- og prosessinnovasjon

Å tilby kortreist mat av høg kvalitet er nytt for Hurtigruten, men verken lokalmat eller opplevingar representerer i seg sjølv noko nytt. Opplevingsinnovasjon krev strategisk forankra produksjon av opplevinga (Frisvoll et al., 2016; Matmerk, 2017; Mehmetoglu & Engen, 2011; Stamboulis & Skayannis, 2003). Hos Hurtigruten omfattar opplevingsproduksjonen å tilby den lokale maten (produktet) saman med ulike former for historieforteljing, som er ein type prosessinnovasjon - ein ny metode for levering av varer og tenester (OECD/Eurostat, 2005). Formidlinga rundt den nøye utvalde lokale og lokaliserte maten har vore ein «game-changer» for Hurtigruten. Historieforteljing skal bidra til ei hyperlokal kopling mellom mat og stad, og på den måten gje kundane ei rikare og meir minneverdig oppleving av «verdas vakraste sjøreise». Dette nyanserer Stamboulis og Skayannis (2003) sitt kategoriske skilje mellom opplevingar tufta på *kontekst* som tilfeldige biprodukt, og opplevingar basert på *innhald* som strategisk forankra og reell opplevingsinnovasjon. Opplevingsproduksjonen i NCK er knyta til både innhald (strategisk fokus på kortreist mat, kvalitet, historieforteljing) og kontekst (stadeigne natur- og kulturressursar). Konteksten er med andre ord ein føresetnad for opplevingsinnovasjonen i dette caset. Dette gjeld truleg mange opplevingsprodukt i det norske reiselivet, fordi dei i stor grad baserer seg på fjordar, fjell og norsk natur generelt som ein attraksjon og ei oppleving i seg sjølv.

Organisatorisk innovasjon

Vidare var det også vanskeleg å skilja mellom det som i Oslo-manualen blir definert som prosess- og organisatorisk innovasjon. Til dømes er det ein del av konseptet at passasjerane skal kunne sjå at bonden sjølv kjem og leverer maten på terminalen (prosessinnovasjon). For å få dette til måtte Hurtigruten korta ned verdikjeda ved å endra handlemønsteret sitt. Etableringa av nye, eksterne relasjonar til lokale leverandørar på sida av sentrale innkjøp og

avtalar med grossistar, er å rekna som organisatorisk innovasjon (OECD/Eurostat, 2005). I tillegg omfattar den organisatoriske innovasjonen nye former for organisering av forretningsverksemd og av arbeidsplassen (OECD/Eurostat, 2005), høvesvis gjennom ein heilt ny måte å planleggja middagsmenyane sine på og ved intern sentralisering. Det var ifølgje selskapet behov for sterkare «corporate governance» for å standardisera mattilbodet i tråd med konseptet om bord på alle Hurtigruten sine kystskip. Forankring i førstelinja har likevel vore blant dei største utfordringane i lokalmatsatsinga. Eit døme på dette er avviket mellom leiinga si vektlegging av både skriftleg og munnleg historieformidling som ein viktig del av opplevingsproduksjonen, og den nesten fråverande munnlege formidlinga i praksis. Hurtigruten sine erfaringar viser at omstilling til lokalmat og mat som opplevingsprodukt krev innovasjon, og at innovasjon er meir enn idear og planar. For å kvalifisera som innovasjon må desse ha blitt implementerte (OECD/Eurostat, 2005, s. 46). Iverksetting av nye planar krev forankring i alle ledd, som kan vera krevjande. Denne studien har avdekt at implementeringa av lokalmatkonseptet framleis ikkje var «i mål», fire år etter lanseringa.

6.3.2 Innovasjon hos lokalmat-leverandørane

Å ha Hurtigruten som kunde gir lokalmat-produzentane ny giv og gjer det meir attraktivt å jobba med produktutvikling, fordi dei gjennom denne eine kunden har etablert ein innsalskanal til 11 skip /restaurantar. Produzentane har til ei viss grad sett i gang innovasjonsprosessar som følgje av lokalmat-samarbeidet, som har hatt eller ville få tilbakeverkande betyding for Hurtigruten si lokalmatsatsing. Av produktinnovasjon har dei utvikla produkt spesielt for Hurtigruten med nye eigenskapar (akevitt-is) og nye bruksområde (suvenir-sennep). Éin leverandør har også iverksett etablering av produsentnettverk og bygging av felles produksjonslokale, som vil medføra «nye former for organisering av forretningsverksemd, av arbeidsplassen og av eksterne relasjonar» (OECD/Eurostat, 2005). Slike produsentnettverk blir ofte peika på som ein suksessfaktor i studiar av lokalmat i reiselivet (Hall & Gössling, 2016a; Hjalager, 2002a), fordi små aktørar står sterkare dersom dei samarbeider om mellom anna innovasjon (Hall & Mitchell, 2002). I dette tilfellet er hovudintensjonen med det nye produsentnettverket å oppnå kapasitet til å utvikla fleire nye, lokale matprodukt og ein attraktiv utfluktsdestinasjon, særleg retta mot Hurtigruten sine passasjerar.

6.3.3 Opplevingsinnovasjon

Per i dag liknar NCK aller mest som det Boswijk et al. (2007) omtalar som første generasjons opplevingsinnovasjon. Det er Hurtigruten som orkestrerer matopplevingane for kundane gjennom historieforteljing om bord på skipa og til dels utflukter til lokalmat-leverandørar. Ein kan kjenna att fleire element frå Pine II og Gilmore (1999) sitt opplevingsdesign. Namnet «Norwegian Coastal Kitchen» fungerer som eit overordna tema, turistane kan kjøpa med matsuvenirar heim som minne og dei prøver å appellera til så mange av sansane som mogleg. Til dømes kan turistane *lytta* til føredrag medan dei *smakar* på mat som har ei kopling til landskapet dei *ser* ut på.

Kundane til Hurtigruten har førebels få moglegheiter til å delta aktivt i produksjonen av sine egne matopplevingar, som er sentralt i andre generasjons opplevingsinnovasjon (Boswijk et al., 2007). Hurtigruten sitt samarbeid med lokale matprodusentar er derimot ein indikasjon på at lokalsamfunnet har ei aktiv rolle i opplevingsproduksjonen, som er eit anna kjenneteikn ved generasjon to av opplevingsinnovasjon i reiselivet (Stamboulis & Skayannis, 2003). Hurtigruten påpeikar til dømes at ei reise med dei handlar om det som skjer utanfor skipet, det er destinasjonen norskekysten som skal vera «teateret» – ikkje Hurtigruten. Både Hurtigruten og lokalmat-leverandørane har eit ønske og ein ambisjon om å utvida samarbeidet og gjera leverandørane til ein meir involvert og synleg del av opplevingsproduksjonen. Det vil medføra ei større samansmelting av produkt og tenester (Prahalad & Ramaswamy, 2004) på tvers av reiselivs- og lokalmatbransjen. Av konkrete planar om å involvera leverandørane meir var matrelaterte arrangement om bord, leveransar på ope hav og fleire utflukter til leverandørane sine produksjonslokale. Dette vil også kunne bidra til større grad av samskaping med kundane, som er eit nøkkelelement i andre generasjons opplevingsdesign (Boswijk et al., 2007). Eit døme som kan vitna om at meir samskaping er i kjømda på Hurtigruten, er tilbodet om å peika seg ut ein kongekrabbe i akvariet om bord. Kunden får sin utvalde krabbe servert til middag, og krabben si historie frå fangst til bord med på kjøpet gjennom QR-koden som er festa til den. Opplevinga blir dermed påverka av kunden sitt sjølvstendige val. Her finn ein att element frå andre generasjons opplevingsdesign: utvida informasjon om produktet du kjøper og transparens i produksjonsprosessen. (Boswijk et al., 2007). Eit anna element, dialog, er også viktig for Hurtigruten, som ønskjer tilbakemeldingar frå kundane om mattilbodet og sender ut spørjeundersøkingar på e-post til alle som har vore på ei reise med dei.

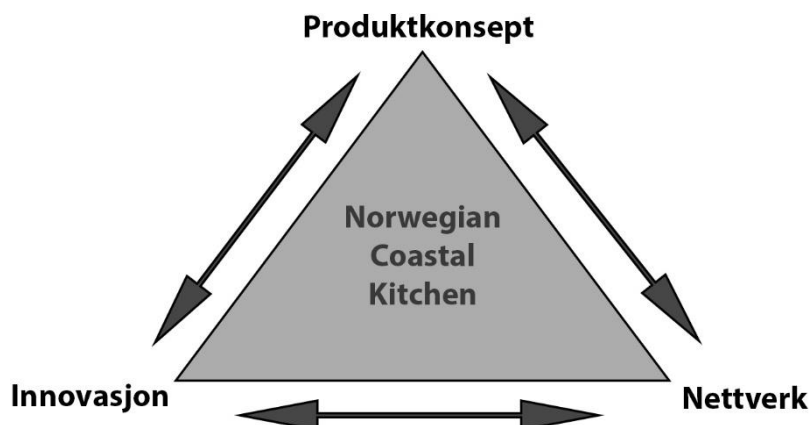
Når det gjeld tredje generasjons opplevingsinnovasjon, har ikkje denne oppgåva undersøkt eksistensen av fysiske eller virtuelle kundenettverk. Sjølvstyring, som er eit nøkkelord i denne siste versjonen opplevingsdesign (Boswijk et al., 2007), er ikkje noko som ser ut til å prega Hurtigruten sitt mattilbod. Hurtigruten presiserer til dømes at fleirtalet av kundane deira kjøper ei pakkereise med heilpensjon. I den grad opplegget opnar for sjølvstyring, er det å velja kva matrelaterte aktivitetar ein vil delta på. Mot eit tillegg i prisen kan kundane også byta ut middagen i «all inclusive»-restauranten med eit måltid i la carte restauranten. Eg vil påstå at desse valalternativa ikkje kvalifiserer som tredje generasjonen opplevingsinnovasjon. Som Boswijk et al. presiserer, er meir sjølvstyring og kundenettverk den venta utviklinga framover, men er det ei ønska utvikling innan Hurtigruten sine kundesegment i dag? Om fem år? Ti år? Hall og Williams (2008) understrekar at samfunnet og forbrukarane sine preferansar i stadig endring. Endringane skjer i akselererande tempo, og for å framstå som ein attraktiv tilbydar av reiselivsprodukt er det viktig å følgja med i tida og fanga opp nye trendar.

6.4 Troikaen: produktkonsept, nettverk og innovasjon

For ein mest mogleg ryddig diskusjon har eg hittil skilt mellom produktkonsept, nettverk og innovasjon. Men verken konseptutvikling, nettverksbygging eller innovative prosessar skjer i eit vakuum. Empirien som er presentert her, synleggjer tvert imot at dette i røynda er tre element som er tett samanfletta og som påverkar kvarandre gjensidig. Summen av desse tre faktorane utgjer ein heilskap, ein troika som representerer den matopplevinga Hurtigruten til sjuande og sist tilbyr kundane sine (sjå figur 8). Studien syner at det er viktig å ha kunnskap om dei innbyrdes samanhengane for å oppnå ønska utfall av opplevingsproduksjonen.

Realiseringa av produktkonseptet er *avhengig av* a) samarbeid gjennom multilaterale nettverk, og bilateral interaksjon og b) innovasjon – utvikling og implementering av nye kombinasjonar av eksisterande ressursar. Konseptet har også *bidrege til* innovasjon på fleire område hos begge partar og *lagt føringar for* kven Hurtigruten samarbeider med og korleis. *Typen* nettverk og strukturelle og relasjonelle *karaktistikkar* ved dette påverkar både innovasjonsgraden, innhaldet i og strategien bak produktkonseptet. Produktutviklinga har i tillegg ei tilbakeverkande kraft fordi den *endrar* organisasjonane.

Figur 8: Norwegian Coastal Kitchen – eit resultat av gjensidig påverknad mellom konseptutvikling, nettverksbygging og innovasjon.



Samarbeidet med lokalmat-leverandørane er avgjerande for å gje passasjerane ei oppleving av å koma tett innpå dei små lokalsamfunna dei passerer, og er i samsvar med Hurtigruten sitt ønske om å driva berekraftig. Hurtigruten er prisgjeven lokalmat-leverandørane for tilgang til både materielle (produkt, produksjon, distribusjon etc.) og immaterielle eigenskapar ved lokalmatkonseptet sitt (historieforteljing, stadsidentitet m.m.). På den andre sida treng lokalmat-leverandørane Hurtigruten for å setja produkta og historiene sine inn i ein kontekst som gir opplevingsverdi, og på denne måten skapa ein sterk merkevare som er tilgjengeleg for eit større publikum. Dette kan tolkast som eit uttrykk for at innovasjon i reiselivet i stadig større grad skjer i formelle og uformelle nettverk, framfor hos enkeltaktørar isolert sett (Hall & Williams, 2008).

Innovasjonsprosessar hos den eine parten har medført nye krav eller nye moglegheiter hos den andre parten. Til dømes har lokalmatkonseptet til Hurtigruten stimulert til utvikling av nye matprodukt og nye måtar å organisera seg på blant lokalmat-leverandørane. For Hurtigruten byr dette på nye element dei kan kombinera og spela på i konseptet sitt. Denne mutualismen står som ein illustrasjon på at sosiale nettverk i næringslivet generelt er innovasjonsfremjande, samanlikna med å operera åleine (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Då Hurtigruten bestemte seg for å byta ut frosen, utanlandsk og industrielt produsert mat med lokalmat og gjekk inn for å gjera maten til ein viktig del av opplevingskonseptet, melde behovet seg for å samarbeida med lokale produsentar og tredjepartsaktørar. Sjølv om samarbeid og samskaping i formelle og uformelle nettverk er viktig for innovasjon i reiselivet generelt (Hall & Williams, 2008), syner dette at det er desto viktigare for

opplevingsinnovasjon (Boswijk et al., 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2004) og for retrovasjon relatert til lokalmat, der produksjon og distribusjon inngår som to viktige eigenskapar (Wedum & Haug, 2017).

Som nemnt i diskusjonen under [punkt 6.2.2](#) om nettverksstruktur og strategi, hadde Hurtigruten sitt lokalmat-nettverk strukturelle karakteristikkar som legg til rette for god arbeidsflyt i det daglege, men som kan hemma innovasjon (Ibarra, 1992). Ein flatare og meir desentralisert struktur ville truleg gjort det enklare å samarbeida om innovasjon. Dette er eit strategisk dilemma, fordi Hurtigruten er heilt avhengig av ein god flyt i utføring av rutineoppgåver som bestilling og levering av varer. Samstundes er innovative prosessar og samskaping ein føresetnad for å få til opplevingsproduksjon (Mehmetoglu & Engen, 2011; Stamboulis & Skayannis, 2003).

7. KONKLUSJON

Målet med denne kvalitative studien har vore å utforska korleis bruk av lokalmat kan påverka opplevingsverdien til eit reiselivsprodukt på ein berekraftig måte. Studien syner at konsept, nettverk og innovasjon påverkar kvarandre gjensidig og at det er viktig å ha kunnskap om dei innbyrdes samanhengane for å oppnå ønska utfall av opplevingsproduksjonen. Gjennom lokalmatsatsinga «Norwegian Coastal Kitchen» har Hurtigruten skifta ut halvfabrikata og utanlandsk mat med mat av høg kvalitet frå nærområda der dei seglar. Lokalmat-konseptet har blitt ei verdiplattform som pregar heile serveringstilbodet om bord og inngår i eit større berekraftsperspektiv. Maten om bord på Hurtigruten har med dette gått frå å ha det Quan og Wang (2004) kallar ei underordna rolle, til å spela ei nøkkelrolle i reiselivsselskapet sitt totale opplevingsprodukt. Hurtigruten vurderer lokalmatsatsinga si som ein stor suksess og som ein viktig grunn til selskapet har kome seg ut av eit langvarig økonomisk uføre. Studien underbyggjer tidlegare studiar som har vist at reiselivsbedrifter kan ha økonomiske fordelar av å tilby lokalmat (Telfer & Wall, 1996; Torres, 2003) og at opplevingsøkonomien representerer ei form for langsiktig verdiskaping som er overlegen produksjon av varer og tenester (Pine II & Gilmore, 1999).

Lokalmatkonseptet er per i dag er å rekna som «edutainment» - ei blanding av læring og underhaldning, som er to av dei fire opplevingsverdiane i modellen til Pine II og Gilmore (1998). Hurtigruten gjer truleg klokt i å prioritera læringsverdi, ettersom tidlegare studiar har vist at kulturell læring er ein viktig motivasjonsfaktor for konsum av lokalmat blant

bygdeturistar i Noreg (Frisvoll et al., 2016). Produksjonen av matopplevinga skjer gjennom historieforteljing, der intensjonen er å skapa ei «hyperlokal» kopling mellom maten Hurtigruten serverer og landskapa og lokalsamfunna som skipa seglar forbi. Lokalmat-konseptet byggjer på denne måten opp under naturen som Hurtigruten sitt kjerneprodukt og visjonen om å vera «verdas vakraste sjøreise». Dette har vore strategisk viktig, ettersom hovudmotivasjonen blant majoriteten av Hurtigruten sine passasjerar er å oppleva «naturfenomen» (Borch et al., udatert) og fordi matturistane, såkalla «foodies», førebels er eit smalt segment i Noreg (Frisvoll et al., 2016). Intern forankring har vore ein av dei største utfordringane i realiseringa av konseptet, noko som har ført til ei sterkare eigarstyring og tydeleg standardisering av alt frå innkjøp til presentasjon av maten om bord på dei 11 skipa.

Samarbeidet med lokalmat-leverandørane er heilt avgjerande i realiseringa av lokalmatkonseptet. Partane har gjensidig nytte av kvarandre og lokalmatsatsinga bidreg med dette til ein meir symbiotisk relasjon mellom reiselivet og jordbruket (Sims, 2009) gjennom bakover-koplingar til lokale produsentar og lokalsamfunna generelt (Telfer & Wall, 1996). Lokalmatsatsinga ser dermed ut til å ha ein positiv innverknad på økonomisk og sosial berekraft, medan økologisk berekraft er utelate frå denne studien. Hurtigruten har valt å samarbeida med mange leverandørar fordi dagsmenyane skal reflektera området dei til ei kvar tid seglar i. Dei ønskjer i tillegg å utnytta fordelene dei har i å ha heile kystlinja som sitt nærrområde, samanlikna med landfaste hotell som er avhengige av å finna gode lokale matprodukt i eit avgrensa nærrområde (Dvergsdal & Mattland Olsen, 2011).

Sjølv om nettverket er stort, har selskapet vore oppteke av å utvikla direkte og tillitsbaserte band til leverandørane sine. Dette er viktig både for å gje passasjerane ei oppleving av å koma tett innpå dei små lokalsamfunna dei passerer, og for å sikra leveransar til riktig tid og av riktig kvalitet. For leverandørane er tillit viktig for å sikra føreseieleg drift. Funna syner at det kan vera utfordrande å ivareta nære relasjonar i eit veksande nettverk og at tillit kan tolkast som både ein suksessfaktor og ei utfordring i Hurtigruten si lokalmatsatsing. Korte verdikjeder blir ofte oppfatta som ein viktig styrke ved lokale matsystem, men i samsvar med studien til Roy et al. (2016) anerkjenner dette caset betydninga av tredjepartsaktørar for å kopla reiseliv og lokalmat. Hurtigruten får nesten halvparten av lokalmaten sin gjennom grossistar og begge partar er avhengige av Nor-Lines for lagring og lasting.

Lokalmat-nettverket til Hurtigruten er sentralisert og hierarkisk, karakteristikkar som kan hemma innovasjonsgraden i samarbeidet. Lokalmatsatsinga har likevel medført ulike typar

innovasjon hos både Hurtigruten og lokalmat-leverandørane. Innovasjonskategoriane glir inn i kvarandre, som er typisk for opplevingsinnovasjon. NCK kvalifiserer som første generasjon opplevingsinnovasjon (Boswijk et al., 2007), ettersom Hurtigruten orkestrerer matopplevinga, medan samskaping med lokalmat-leverandørar og kundar førebels er ein ambisjon. Opplevingsproduksjonen i NCK er knyta til både *innhald* (kortreist mat, kvalitet, historieforteljing) og *kontekst* (stadeigne natur- og kulturressursar). Konseptet nyanserer dermed Stamboulis og Skayannis (2003) sitt kategoriske skilje mellom opplevingar tufta på *kontekst* som tilfeldige biprodukt, og opplevingar basert på *innhald* som strategisk forankra og reell opplevingsinnovasjon. Dette gjeld truleg mange opplevingsprodukt i det norske reiselivet, fordi dei i stor grad baserer seg på norsk natur som ein attraksjon og ei oppleving i seg sjølv.

Det overordna føremålet med studien er å fremja læring om kva som er suksessfaktorar og utfordringar i ein overgang til lokalmat, og på den måten bidra til eit større tilbod av lokale mat- og drikkeopplevingar i norsk reiseliv. Hurtigruten står som eit godt døme på at det er stor etterspurnad etter og betalingsvilje for gode matopplevingar og at lokalmatsatsingar kan bidra til å dra reiselivet i ei meir berekraftig retning. Hurtigruten er ein stor aktør med ein ressursbase og eit omdøme som mindre reiselivsbedrifter neppe kan relatera seg til. Case-studium som dette kan likevel bidra til analytisk generalisering i form av utvida forståing ved at funn blir sett inn i samanheng med teori og annan empiri på feltet. Eg vil difor påstå at både styresmakter og andre reiselivsbedrifter kan dra nytte av studien gjennom inspirasjon og innsikt i Hurtigruten sine tankemåtar og erfaringar. Skal regjeringa nå målet sitt om 10 milliardar kroner omsetnad av lokal mat og drikke innan 2025, er det viktig med slike fyrstårn som kan visa veg.

Det er dessutan behov for meir forskning på kva som skal til for å få meir lokalmat inn i det norske reiselivet og ut til turistane, som i aukande grad etterspør gode matopplevingar. Denne studien tek føre seg lokalmatkonseptet i eit tilbydarperspektiv. Det kunne også vore interessant å få betre kjennskap til kva slags konkrete opplevingsverdiar (underhaldning, utdanning, eskapisme, estetikk) turistar i Noreg verdset når det kjem til lokalmat og kva slags rammer for opplevingsproduksjon det er mest begeistring og betalingsvilje for. Er det iscenesetting, samskaping eller sjølvstyring som appellerer mest? Det er også ønskeleg med meir kunnskap om kva type nettverks-karakteristikkar som er gunstig for lokalmat-samarbeid i ein norsk kontekst.

8. REFERANSAR

- Aall, C. (2014). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Development. *Sustainability*, 6 (5): 2562-2583. doi: 10.3390/su6052562.
- Antonsen, Ø. & Holdal, E. (2016). *Hurtigruten: – Første gang vi bare har positive tall*: NRK Troms [Internett], 25.februar. Tilgjengelig fra: [https://www.nrk.no/troms/hurtigruten -- -forste-gang-vi-bare-har-positive-tall-1.12820708](https://www.nrk.no/troms/hurtigruten--forste-gang-vi-bare-har-positive-tall-1.12820708) (lest 06.05.2018).
- Baker, W. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Bakka Jr., D. (2011). *Livslinje og eventyrreise. Historien om Hurtigruten*. Bergen: Bodoni forlag.
- Becerra, M. & Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14 (1): 32-44.
- Borch, A., Iversen, A. & Forbord, M. (udatert). *Innovation through cooperation - effects from excursion collaboration in Norwegian explorer cruise operations*: Nofima. Upublisert manuskript.
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007). *The experience economy. A new perspective*. Amsterdam: Pearson Education.
- Brinkmann, S. & Tanggard, L. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*: Gyldendal forlag.
- Brownell, J. & Reynolds, D. (2002). Strengthening the F&B purchaser-supplier partnership: Actions that make a difference. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (8): 49-61.
- Dvergsdal, G. & Mattland Olsen, G. (2011). *Kortreist mat på flere fat? På kva måte går reiselivsnæringa fram for å kunne tilby kortreist og lokal mat til sine gjestar?*, Notat 18/2011: Møreforskning Volda.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triople bottom line of 21st century business*. 1 utg. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Forbord, M. (2016). Food as attraction: connections between a hotel and suppliers of speciality food. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16 (3): 297-314. doi: 10.1080/15022250.2015.1108860.
- Frisvoll, S., Forbord, M. & Blekasaune, A. (2016). An Empirical Investigation of Tourists Consumption of Local Food in Rural Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16 (1): 76-93.
- Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36: 217-223.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6): 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29 (2-3): 165-190.
- Hagesæther, P. V. & Dragland, L. L. (2017). *Daniel Skjeldam har snudd Hurtigruten fra tapssluk til milliardoverskudd*. Aftenposten
[Internett], 26. juli. Tilgjengelig fra:
<https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/XV5zE/Daniel-Skjeldam-har-snudd-Hurtigruten-fra-tapssluk-til-milliardoverskudd> (lest 01.03).
- Hall, C. M. & Mitchell, R. (2002). The changing nature of the relationship between cuisine and tourism in Australia and New Zealand: from fusion cuisine to food networks. I: Hjalager, A.-M. & Richards, G. (red.) *Tourism and Gastronomy*. London: Routledge.
- Hall, C. M. & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. . Routledge Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility. New York: Routledge.
- Hall, C. M. & Gössling, S. (2016a). From food tourism and regional development to food, tourism and regional development. I: Hall, C. M. & Gössling, S. (red.) Routledge Studies of Gastronomy, Food and Drink, *Food Tourism and Regional Development. Networks, products and trajectories*. London: Routledge.
- Hillel, D., Belhassen, Y. & Shani, A. (2013). What makes a gastronomic destination attractive? Evidence from the Israeli Negev. *Tourism Management*, 36: 200-209. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.006>.
- Hjalager, A.-M. & Richards, G. (2002). *Tourism and gastronomy*. London: Routledge.

- Hjalager, A.-M. (2002a). A typology of gastronomy tourism. I: Hjalager, A.-M. & Richards, G. (red.) *Tourism and Gastronomy*, s. 21-36. London: Routledge.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31: 1-12.
- Hurtigruten. (2016). *Welcome to raw beauty. Explore Norway 2017-2018*. Tilgjengelig fra: <http://viewer.zmags.com/publication/fdb9d6ee#/fdb9d6ee/1> (lest 11.05.2018).
- Hurtigruten. (2017). *Hurtigruten.no*: [Internett]. Tilgjengelig fra: www.hurtigruten.no (lest 03.02.2018).
- Ibarra, H. (1992). Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action. I: Nohria, N. & Eccles, R. G. (red.) *Networks and organizations. Structure, form and action*, s. 165-188: Harvard Business School Press.
- Innovasjon Norge. (2015). *Ny trend: Fra transportturisme til opplevelsesturisme*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/99441f365ea04fdb9038e3c5f91c52c8/presentasjon-av-anita-k-traaseth-igw-pressekonferanse-05012015.pdf> (lest 09.02.2018).
- Innovasjon Norge. (2017). *Nøkkeltall for norsk turisme 2016*: Innovasjon Norge Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjonnorge.no/contentassets/0d32e3231c0a4367a96838ee3bb5b294/nokkeltall-for-norsk-turisme-2016.pdf> (lest 13.11.2017).
- Jantzen, C. & Rasmussen, T. A. (2007). Er oplevelsesøkonomi gammel vin på nye flasker? I: Jantzen, C. & Rasmussen, T. A. (red.) *ExCite*, b. 1 *Oplevelsesøkonomi. Vinkler på forbruk*. Aalborg: Aalborg Univseritetsforlag.
- Kamfjord, G. (2015). *Det helhetslige reiselivsproduktet*, b. 1. Oslo: Fagspesialisten AS.
- Landsbruks- og matdepartementet. (2015). *Garden som ressurs - marknaden som mål. Meld. St. 31*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/a01332bd91cd4261a439fc27397c483d/nno/pdfs/stm201420150031000dddpdfs.pdf> (lest 22.10.2017).
- Landsbruks- og matdepartementet. (2017). *Opplevingar for ein kvar smak. Strategi for reiseliv basert på landbruket og reindrifta sine resrsar*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/opplevingar-for-ein-kvar-smak/id2527442/> (lest 22.10.2017).
- Løge, T., Eide, L. S., Iversen, E. K. & Jakobsen, E. W. (2016). *Ringvirkninger av Hurtigrutens virksomhet langs norskekysten. Publikasjon nr. 54/2016*: Menon

- Business Economics. Tilgjengelig fra:
https://www.hurtigruten.no/globalassets/local/nordic/katalog/ringvirkning_analyse_av_hurtigruten_sluttrapport.pdf (lest 08.04.2018).
- Løge, T., Eide, L. S., Iversen, E. K. & Jakobsen, E. W. (2017). *Ringvirkninger av Hurtigrutens virksomhet langs norskekysten*. [Internett] Menon Business Economics, rapport nr. 54
- Tilgjengelig fra: <http://viewer.zmags.com/publication/09504326#/09504326/2> (lest 20.11).
- Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T., Vogel, S., Shellye, C., Lohr, L., Low, S., et al. (2010). *Local Food Systems: Concepts, Impacts and Issues*. Economic Research Report: U.S. Department of Agriculture.
- Matmerk. (2014). *Matnasjonen Norge samles på Hurtigruten*. Tilgjengelig fra:
<https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/matnasjonen-norge-samles-pa-hurtigruten> (lest 27.03.2018).
- Matmerk. (2016). *Hurtigruten seilte inn til menyseier*. Tilgjengelig fra:
<https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/hurtigruten-seilte-inn-til-menyseier> (lest 18.03.2018).
- Matmerk. (2017). *Halvveis til målet for 2025: Selger lokalmat for fem milliarder*. Tilgjengelig fra: <https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/halvveis-til-maalet-for-2025-selger-lokalmat-for-fem-milliarder> (lest 12.02.2018).
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Mehmetoglu, M. & Engen, M. (2011). Pine and Gilmore`s Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12: 237-255. doi: 10.1080/1528008X.2011.541847.
- Menon Business Economics. (2015). *Verdiskapingsanalyse for reiselivsnæringen i Norge - utvikling og fremtidspotensial*. Skrevet på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/78e603ad6c8e432695d2bca64fe54d3f/verdiskapingsanalyse-av-reiselivsnaringen-sluttrapport-28--januar-2015.pdf> (lest 09.02.2018).
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26: 1129-1151. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.486>.

- Morris, C. & Buller, H. (2003). The local food sector: a preliminary assessment of its form and impact in Gloucestershire. *British Food Journal*, 105 (8): 559-556.
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser. Fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2): 242-266. doi: 10.2307/259373.
- Nohria, N. (1992). Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? I: Nohria, N. & Eccles, R. G. (red.) *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action.*, s. 1-22: Harvard Business School Press.
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- Oh, H., Fiore, A. M. & Jeoung, M. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46: 119-132. doi: 10.1177/0047287507304039.
- Peeters, P., Walnum, H. J. & Aall, C. (2017). *Utredning av miljøimplikasjoner av cruise- og flytrafikk, og muligheter for en satsing på turisme i tråd med klimamål for Stavanger kommune.* . Notat 3-2017
- Sogndal: Vestlandsforskning. Tilgjengelig fra:
<https://www.vestforsk.no/sites/default/files/2017-06/vf-notat%203-2017%20Milj%C3%B8implikasjoner%20cruise-%20og%20flytrafikk%20Stavanger.pdf> (lest 05.05.2018).
- Pine II, J. B. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76 (4): 97-105.
- Pine II, J. B. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work i theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition - Co-creating Unique Value with Customers*: Harvard Business School Press.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6: 65-78.
- Quadri-Felitti, D. & Fiore, A. M. (2012). Experience economy constructs as a framework for understanding wine tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 18 (1): 3-15.

- Quan, S. & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25: 297-305.
- Richards, G. (2007). *Cultural Tourism: Global and Local Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Roy, H., Hall, C. M. & Ballantine, P. (2016). Barriers and constraints in the use of local foods in the hospitality sector. I: Hall, C. M. & Gössling, S. (red.) *Routledge Studies of Gastronomy, Food and Drink, Food Tourism and Regional Development. Networks, products and trajectories.*, s. 255-273. New York: Routledge.
- Roy, H., Hall, C. M. & W. Ballantine, P. (2017). Trust in local food networks: The role of trust among tourism stakeholders and their impacts in purchasing decisions. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6 (4): 309-317. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.002>.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rønningen, M. (2009). Innovasjon i reiselivsnæringen. I: Teigen, H., Mehmetoglu, M. & Haraldsen, T. (red.) *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*, s. 11-40. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandmo, O. M. A. (2013). *Norske matperler på Hurtigruten*. Norges Bondelag. Tilgjengelig fra: <https://www.bondelaget.no/nyhetsarkiv/norske-matperler-pa-hurtigruten-article73967-3805.html> (lest 27.03.2018).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* London: Transaction Books.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5 utg.: Sage Publications Ltd.
- Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 17 (3): 321-336. doi: 10.1080/09669580802359293.
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24: 35-43.
- Tarssanen, S. & Kylänen, M. (2007). A Theoretical Model for Producing Experiences – A Touristic Perspective. I: Kylänen, M. (red.) *Articles on Experiences 2.*, s. 134-154. Rovaniemi: University of Lapland Press.
- Teistum, E. & Alm, J. (2010). *Analyse og verdivurdering av Hurtigruten ASA*: Norges Handelshøyskole (NHH).

- Telfer, D. J. & Wall, G. (1996). Linkages between tourism and food production. *Annals of Tourism Research*, 23 (3): 635-653.
- Timothy, D. J. & Ron, A. S. (2013). Heritage cuisines, regional identity and sustainable tourism. I: Hall, C. M. & Gössling, S. (red.) *Sustainable Culinary Systems. Local foods, innovation, tourism and hospitality*, s. 275-290. New York: Routledge.
- Torres, R. (2003). Linkages between tourism and agriculture in Mexico. *Annals of Tourism Research*, 30 (3): 546-566.
- Verdas turismeorganisasjon. (2014). *Global Report on Adventure Tourism*. AM Reports. Madrid: UNWTO.
- VisitNorway.com. (2018). *Food and drink. The quiet culinary revolution.*: Innovasjon Norge [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.visitnorway.com/things-to-do/food-and-drink/> (lest 05.05.2018).
- Wedum, G. & Haug, A. (2017). Retrovasjon: innovasjon med utspring i tradisjon i matbransjen. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20 (7): 51-60.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied social research methods series
b. 5. California: SAGE Publications.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9 (2): 141-159.

VEDLEGG 1

Intervjuguide HR1

Informant:

Introduksjon: Intervjuet handlar om Hurtigruten si lokalmatsatsing, Norway`s Coastal Kitchen. Studien fokuserer på sjølve prosessen med å gå over til bruk av kortreist mat i reiselivssamanheng. Målet er å avdekkja læringspunkt i ein slik prosess og å utforska korleis bruk av lokalmat kan påverka opplevingsverdien til eit reiselivsprodukt.

Problemstilling: Korleis har Hurtigruten gjennomført overgangen til lokalmat og korleis bidreg dette inn i eit opplevingsbasert reiselivsprodukt?

Bandopptaking: Intervjuet blir teke opp på band og transkribert. Datamaterialet vil utelukkande bli brukt i relasjon til den aktuelle masteroppgåva og opptaket blir sletta seinast seks månader etter innleveringsfristen 15.mai 2018. Dersom ønskeleg kan du få tilsendt direkte sitat som skal brukast i oppgåva til gjennomlesing.

Tid: Det er sett av 45 minutt til intervjuet.

Generelle spørsmål og tre tema: konsept og strategi, innovative krav og evaluering av suksessfaktorar og fallgruver. Kvart tema avslutta med oppsummeringss spørsmål i tilfelle du har meir å tilføya.

Kvalitativt, semistrukturert intervju: Dvs visse tema med skal innom, men ikkje eit spørjeskjema. Legg vket på det du meiner er viktigast for å forstå Hurtigruten sin overgang til lokalmat og lokalmatens funksjon i Det opplevingsbaserte reiselivsproduktet.

1. Generelle spørsmål

1.1 Fartstid i stillinga og i selskapet

1.2 Rolle og ansvar i samband med Hurtigruten si lokalmatsatsing

2. Konsept og strategi for Norway`s Coastal Kitchen

2.1 Kva tid og kven starta satsinga? Lanseringstidspunkt?

2.2 Kva var motivasjonen bak? (kvifor? Td konkurransepress, økonomi, etterspurnad, teknologi, firmaet sin strategi og/el ressursar, enkeltstående entreprenørar, offentleg støtte)

2.3 Kva var/er målet med satsinga?

2.4 Hurtigruten er eit selskap som tilbyr opplevelsesreiser. Kva legg de i ordet opplevingar? Kva skil opplevingsturisme frå annan turisme?

2.5 Kva rolle/funksjon ønskjer de at maten skal ha i det totale opplevingsproduktet Hurtigruten? (visjon)

2.6 Kva type opplevingsverdi skal lokalmatkonseptet tilføra Hurtigruten sitt totale opplevingsbaserte reiselivsprodukt? Er det eit viktig mål med lokalmatkonseptet å

- få kunden til å le, smila, hyggja seg vha sansestimuli? Ex film, førestilling, konsert (underhaldningsverdi)
- læra kunden noko nytt, ny kunnskap eller nye evne? Ex skiskule, besøk på teknisk museum (læringsverdi)
- få kunden til å engasjera seg, delta aktivt og påverka produksjonen av opplevinga? Ex. fornøylespark, kasino, dataspel på nett (eskapistisk verdi)
- få kunden til å gløyma tid og stad ved å skapa ein atmosfære av lys, lukt, lyd, utsikt etc som stimulerer sansane utan at kunden kan påverka opplevinga. Ex å nyta vakker utsikt, gå på kunstmuseum (estetisk verdi)

Gi døme.

2.7 Oppsummeringsspmål: Er det andre relevante forhold du meiner er viktige å få med for å fullt ut forstå konseptet og strategien rundt lokalmatsatsinga?

3. Krav til innovasjon

Innovasjon er her definert breitt, som “implementeringa av eit nytt eller betydeleg forbetra produkt (vare eller teneste), prosess, ein ny marknadsføringsmetode, ei ny form for organisering av forretningsverksemd, av arbeidsplassen eller av eksterne relasjonar”

3.1 Korleis forstår du omgrepet innovasjon?

3.2 Slik du ser det, er Norwegian Coastal Kitchen ei innovativ satsing?

3.3 Skjedde overgangen til lokalmatfa brått eller gradvis? (radikal vs inkrementell innovasjon)

3.4 Frå oppstarten og fram til i dag - har lokalmatsatsinga medført:

- nye eller betrakteleg forbetra karakteristikkar ved produkt- eller tenestetilbodet som endrar produktet sin funksjon eller bruksområde? (**produktinnovasjon**)
- nye eller betrakteleg forbetra prosedyrar, nytt utstyr for produksjon og for levering av varer og tenester? Nye krav til ferdigheiter for å handtera nye prosessar? (**prosessinnovasjon**)

- nye måtar å organisera verksemda på? Endra struktur, leiingsmetodar, arbeidsprosessar. Endringar i eksterne relasjonar (samarbeid)? Har det medført outsourcing av tenester?
(organisatorisk innovasjon)
- nye marknadsføringsmetodar som involverer betydelege endringar i produktdesign og produktpakking? Produktplassering i nye salskanalar? Promotering (nytt medium, ny teknikk etc) og prising (heilt ny prisstrategi)? Har målet med desse endringane primært vore vore å imøtekoma kundane sine behov, opna opp nye marknader eller å posisjonera seg sterkare eksisterande marknader? **(marknadsinnovasjon)**

3.5 Kva slags innovasjon(ar) har vore viktigast for å lukkast i overgangen til lokalmat?

3.6 Kva føresetnader hadde Hurtigruten for å lukkast med ein slik endringsprosess? (mekanisk vs organisk organisasjonsstruktur)

3.7 Hurtigruten er eit av dei største reiselivsselskapa i Noreg. Kva betyding meiner du storleiken på selskapet har hatt for å lukkast med ei omstilling til lokalmat?

3.8 Oppsummeringsspørsmål: Er det andre relevante forhold du meiner er viktige å få med for å forstå den innovative innsatsen bak lokalmatsatsinga?

4. Eigne evalueringar av suksessfaktorar og fallgruver

4.1 Kva slags evalueringar er gjort av satsinga sidan lanseringa i 2012?

4.2 Kva kriterium legg de til grunn for måling av suksess?

4.3 Kor vellukka vurderer de at denne satsinga har vore?

4.4 Korleis vurderer de lønsemda?

4.5 Kva har vore dei viktigaste føresetnadene for å lukkast?

4.6 Kva har vore dei største utfordringane, og korleis har de løyst dei?

4.7 Er visjonen for lokalmatkonseptet oppfylt? Korleis skal de vidareutvikla det?

4.8 Oppsummeringsspørsmål: Andre viktige læringspunkt?

Praktiske spørsmål

- Kan eg bruka kart/ historiske bilete i brosjyrane for kystruta? Kven skal kreditterast?
- Reiser med MS Polarlys frå Bergen til Bodø i månadsskiftet januar/februar. Mogleg å få snakka med kjøkkensjef eller hotellsjef som er litt meir hands on?

VEDLEGG 2

Intervjuguide HR2

Informant:

Introduksjon: Intervjuet handlar om Hurtigruten si lokalmatsatsing, Norway`s Coastal Kitchen. Studien fokuserer på sjølve prosessen med å gå over til bruk av kortreist mat i reiselivssamheng. Målet er å avdekkja læringspunkt i ein slik prosess og å utforska korleis bruk av lokalmat kan påverka opplevingsverdien til eit reiselivsprodukt. Studien inngår i forskingsprosjektet BIOTOUR: <https://www.nmbu.no/biotour>

Problemstilling: Korleis har Hurtigruten gjennomført overgangen til lokalmat og korleis bidreg dette inn i eit opplevingsbasert reiselivsprodukt?

Bandopptaking: Intervjuet blir teke opp på band og transkribert. Datamaterialet vil utelukkande bli brukt i relasjon til den aktuelle masteroppgåva og opptaket blir sletta seinast seks månader etter innleveringsfristen 15.mai 2018. Dersom ønskeleg kan du få tilsendt direkte sitat som skal brukast i oppgåva til gjennomlesing.

Tid: Det er sett av 45 minutt til intervjuet

Generelle spørsmål og tre tema: konsept og strategi, innovative krav og evaluering av suksessfaktorar og fallgruver. Kwart tema avslutta med oppsummeringss spørsmål i tilfelle du har meir å tilføya.

Kvalitativt, semistrukturert intervju: Dvs visse tema med skal innom, men ikkje eit spørjeskjema. Legg vket på det du meiner er viktigast for å forstå Hurtigruten sin overgang til lokalmat og lokalmatens funksjon i Det opplevingsbaserte reiselivsproduktet.

1. Generelle spørsmål

1.1 Fartstid i stillinga og i selskapet

1.2 Rolle og ansvar i samband med Hurtigruten si lokalmatsatsing

2. Konsept og strategi

2.1 Korleis definerer de lokalmat i samband med lokalmatsatsinga?

2.2 Kva prega mattilbodet på Hurtigruten før lokalmatsatsinga? (Kven leverte maten? Kor på ruta? meir ferdig- og frosenmat?)

2.3 Kor stor del av maten som i dag blir servert om bord blir rekna som lokalmat?

2.4 Forutan matens lokale opphav, er det andre aspekt ved mattilbodet om bord som er endra etter at lokalmatsatsinga tok til? (servering, presentasjon, matrelaterte aktivitetar om bord etc..)

2.5 Kva type opplevingsverdi skal lokalmatkonseptet tilføra Hurtigruten sitt totale opplevingsbaserte reiselivsprodukt? Er det eit viktig mål med lokalmatkonseptet å

- få kunden til å le, smila, hyggja seg vha sansestimuli? Ex film, førestilling, konsert (underhaldningsverdi)
- læra kunden noko nytt, ny kunnskap eller nye evne? Ex skiskule, besøk på teknisk museum (læringsverdi)
- få kunden til å engasjera seg, delta aktivt og påverka produksjonen av opplevinga? Ex. fornøylespark, kasino, dataspel på nett (eskapistisk verdi)
- få kunden til å gløyma tid og stad ved å skapa ein atmosfære av lys, lukt, lyd, utsikt etc som stimulerer sansane utan at kunden kan påverka opplevinga. Ex å nyta vakker utsikt, gå på kunstmuseum (estetisk verdi)

2.6 Samarbeider de med andre aktørar (enn lokalmatleverandørar) for at lokalmatkonseptet skal gje kundane den opplevingsverdien de ønskjer?

2.7 Oppsummeringsspmål: Er det andre relevante forhold du meiner er viktige å få med for å fullt ut forstå konseptet og strategien rundt lokalmatsatsinga?

3. Samarbeidet mellom Hurtigruten og lokalmatleverandørane

3.1 Korleis kjem de i kontakt med aktuelle leverandørar? (via lokale matnettverk?

Destinasjonsselskap? Hanen? Innovasjon Norge? etc...)

➤ Strukturell dimensjon

3.2 Kor mange lokalmatleverandørar har de? Kvifor?

3.3 Kva type avtalar/kontraktar har de med leverandørane? Faste leveransar eller bestilling ved behov? Kva leverer dei? (Råvarer? Halvfabrikata? Ferdigprodukt)

3.4 Kva kriterium legg de til grunn for val av leverandørar? Liste? Kva for nokre kriteriar legg de mest vekt på? (kvalitet, særpreg, leveringsevne, ei historie knytta til maten...)

3.5 Har kriteriane endra seg undervegs som følge av negative erfaringar? Fortel..

3.6 Korleis sikrar de leveransar til riktig tid og av riktig kvalitet?

3.7 Er det andre ting enn sjølve maten de får overlevert frå leverandørane som har betydning for opplevingslokalmatkonseptet? Korleis brukar Hurtigruten dette inn i produktutviklinga si?

3.8 Kva slags transaksjonar skjer andre vegen, dvs frå Hurtigruten til lokalmatleverandørane? Kvifor?

➤ **Relasjonell dimensjon** (kontaktform, utveksling, tillit etc.)

3.9 Korleis føregår kontakten med lokalmatleverandørane? (kanalar, formell/uformell kontakt, faste kontaktpersonar etc.) Mange og svake relasjonar eller få og sterke?

3.10 Korleis gir de kvarandre feedback? Finst det kanalar/rutiner for dette? Kva er den mest nyttige feedbacken de har fått frå lokalmatleverandørane?

3.11 Kva moglegheiter har leverandørane til å stilla krav til Hurtigruten?

3.12 Kor viktig er personleg tillit for at samarbeidet skal fungera? Korleis byggjer de evt opp denne tilliten?

3.13 Oppsummeringsspørsmål: Er det andre relevante forhold du meiner er viktige å få med for å forstå kva som kjenneteiknar samarbeidet mellom Hurtigruten og lokalmatleverandørane?

4. Eigne evalueringar av suksessfaktorar og fallgruver

4.1 Kva slags evalueringar er gjort av satsinga sidan lanseringa i 2012?

4.2 Kva kriterium legg de til grunn for måling av suksess?

4.3 Kor vellukka vurderer de at denne satsinga har vore?

4.5 Kva har vore dei viktigaste føresetnadene for å lukkast?

4.6 Kva har vore dei største utfordringane, og korleis har de løyst dei?

4.7 Oppsummeringsspørsmål: Andre viktige læringspunkt?

VEDLEGG 3

Intervjuguide lokalmat-leverandør

Informant:

Dato:

Stad:

Introduksjon: Intervjuet handlar om Hurtigruten si lokalmatsatsing, Norway`s Coastal Kitchen. Studien fokuserer på sjølve prosessen med å gå over til bruk av kortreist mat i reiselivssamanheng. Målet er å avdekkja læringspunkt i ein slik prosess og å utforska korleis bruk av lokalmat kan påverka opplevingsverdien til eit reiselivsprodukt.

Problemstilling: Korleis har Hurtigruten gjennomført overgangen til lokalmat og korleis bidreg dette inn i eit opplevingsbasert reiselivsprodukt?

Bandopptaking: Intervjuet blir teke opp på band og transkribert. Datamaterialet vil utelukkande bli brukt i relasjon til den aktuelle masteroppgåva og opptaket blir sletta seinast seks månader etter innleveringsfristen 15.mai 2018. Dersom ønskeleg kan du få tilsendt direkte sitat som skal brukast i oppgåva til gjennomlesing.

Tid: Det er sett av maksimalt 60 minutt til intervjuet

Gjennomføring

Generelle spørsmål og tre tema: samarbeidet med Hurtigruten, innovasjon og eigne evalueringar av suksessfaktorar og fallgruver. Samtale, ikkje spørsmål - svar. Legg vekt på det du meiner er viktigast for å forstå korleis samarbeidet med Hurtigruten fungerer.

1. Generelle spørsmål

- 1.1 Kva er kjerneverksemda i bedrifta di?
- 1.2 Kor mange tilsette har de?
- 1.3 Årleg omsetnad
- 1.4 Kor stor del av omsetjinga utgjer salet til Hurtigruten?

2. Samarbeidet mellom Hurtigruten og lokalmatleverandørane

Strukturell dimensjon

- 2.1 Kva tid og korleis starta bedriften sitt samarbeid med Hurtigruten? (Initiativ, besøk, kvifor..?)
- 2.2 Har de nokon form for kontakt eller sambinding med andre som leverer til Hurtigruten? (del av leverandør-nettverk?)
- 2.3 Dersom ja,

- Kva betyding har dette nettverket for å få til eit fungerande samarbeid med Hurtigruten?
- kor mange aktørar inngår totalt i dette nettverket?
- Vil du kalla dei fjerne eller nære relasjonar?

Relasjonell dimensjon

2.2 Kva går avtalen med Hurtigruten ut på? (kva produkt, korleis, kor mykje, kor ofte, kor lenge: fast/på bestilling?, kriteriar...)

2.3 Var det noko din bedrift måtte endra på for å få i land avtalen?

2.4 Har avtalen endra seg over tid? Evt korleis og kvifor? (produkt, volum, hyppigheit på leveransar, leveringskriteriar)

2.5 Korleis føregår kontakten med Hurtigruten? (kanalar, hyppigheit, formell/uformell kontakt, faste kontaktpersonar etc.) Sterk eller svak relasjon?

2.6 Korleis sikrar de leveransar til riktig tid og av riktig kvalitet?

2.7 Er det andre ting enn sjølve matvarene de utvekslar med Hurtigruten? (historiar, oppskrifter, utstyr, utflukter..)

2.8 Korleis er Hurtigruten å ha som kunde? Kva moglegheiter opplever de at de har til å stilla krav til Hurtigruten som samarbeidspartnar?

2.9 Kva forventingar hadde de til samarbeidet ved oppstart? Er desse innfridd? (tillit)

2.10 Har de nokon gong fått tilbakemeldingar frå Hurtigruten på leveransane/samarbeidet?

2.11 Har de nokon gong gitt tilbakemeldingar til Hurtigruten på korleis samarbeidet fungerer?

2.12 Oppsummeringsspørsmål: Er det andre relevante forhold du meiner er viktige å få med for å forstå kva som kjenneteiknar samarbeidet mellom din bedrift og Hurtigruten?

3. Innovasjon

Innovasjon er her definert breitt, som “implementeringa av eit nytt eller betydeleg forbetra produkt (vare eller teneste), prosess, ein ny marknadsføringsmetode, ei ny form for organisering av forretningsverksemd, av arbeidsplassen eller av eksterne relasjonar”.

3.1 Har samarbeidet med Hurtigruten medført innovasjon i din bedrift som er av direkte eller indirekte betyding for dette samarbeidet?

- **Produkt/tenester?** (nye eller betrakteleg forbetra karakteristikkar ved produkt- eller tenestetilbodet som endrar produktet sin funksjon eller bruksområde)

- **Prosess?** (nye eller betrakteleg forbetra prosedyrar, nytt utstyr for produksjon og for levering av varer og tenester? Nye krav til ferdigheiter for å handtera nye prosessar?)
- **Organisering?** (nye måtar å organisera verksemda på? Endra struktur, leiingsmetodar, arbeidsprosessar. Endringar i eksterne relasjonar (samarbeid)? Har det medført outsourcing av tenester?)
- **Marknadsføring?** (produktdesign og produktpakking? Produktplassering i nye salskanalar? Promotering (nytt medium, ny teknikk etc) og prising (heilt ny prisstrategi)? Har dette opna opp nye marknader eller å posisjonera seg sterkare eksisterande marknader?)

3.2 Oppsummeringsspmål: Er det andre relevante forhold du meiner er viktige å få med for å forstå nyskaping i din bedrift som følgje av samarbeidet med Hurtigruten?

4. Eigne evalueringar av suksessfaktorar og fallgruver

4.1 Kva har dette samarbeidet betydd for deg og di bedrift? positivt/negativt (vekst, ekspansjon, strategi, omdøme, sårbarheit, kontroll, krav..)

4.2 Kva har vore det viktigaste for å få samarbeidet til å fungera?

4.3 Kva har vore dei største utfordringane? Korleis har de løyst dei? (krav, logistikk, ekspansjon...)

4.4 Oppsummeringsspmål: Andre viktige læringspunkt?

VEDLEGG 4

Mal feltnotat

STAD:

DATO:

TEMA / MÅLTID:

Observasjonsnotat (ON)
Teoretiske notat (TN)
Metodologiske notat (MN)

- ON:** reine notat av kva som skjedde, utan fortolking: kven, kva, kvar, kva tid, korleis.
- TN:** førebels fortolking av ON: oppfatningar, slutningar, hypoteser og relatering til tidlegare observasjonar.
- MN:** skildringar av egne opplevingar og inntrykk, validitetsvurdering, kritisk sjølvrefleksjon, implikasjonar for vidare observasjonsarbeid og .

Validitet: når observasjonane faktisk reflekterer dei fenomenane me ønskjer å veta noko om:

- Er observasjonane mine relevante for problemstillinga
- Kan det som skjedde ha blitt påverka av at eg var til stades?
- Er mine fortolkingar i samsvar med deltakarane sine?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway