



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Handelshøyskolen

Lokalmatprodusenter i vekst – gründere av norske matskatter

En kvalitativ studie av entreprenøriell markedsføringspraksis i mikrobedrifter

Local food movement – entrepreneurs of Norwegian food treasures

A qualitative study of entrepreneurial marketing practice in micro-firms

Henriette Olavsrud og Tonje Strømmen

Entreprenørskap og innovasjon

Forord

*Etter mye slit, lite søvn og tårer,
er endelig vår tid på NMBU over.
Ydmyke, glade og stolte leverer vi nå vårt mesterverk,
som til tider har vært et skikkelig herk.
Vi har kjørt land og strand til våre intervjuobjekter,
og fått smakt på mang en rare og deilige lokalmatretter.
For en lærerik opplevelse dette har vært,
nå kan vi kalle oss en skikkelig lokalmatekspert.*

Den største takken må rettes til vår motiverende, alltid tilstedeværende og dyktige veileder Elin Kubberød. Din genuine interesse og dine konstruktive tilbakemeldinger har inspirert oss til å alltid gjøre vårt aller beste og til å overkomme større og mindre dumper i veien. Uten deg hadde ikke oppgaven vært det den er i dag. Ikke minst vil vi også rette en spesiell takk til Stine Alm Hersleth i Nofima, for dine ekspertråd, engasjement og bistand med ressurser.

Takk til våre 14 varme og gjestfrie informanter som har latt oss komme hjem til dere, tross travle tider. Vi er veldig takknemlige for at dere har delt av deres personlige historier, og satt deres preg på vår oppgave. Dere har vært en stor inspirasjonskilde og det har vært en sann glede å bli kjent med dere. Personlig har vi fått et helt nytt syn på lokalmat og vi kan med trygghet si at møtet med dere har ført til at vi opptrer som stolte ambassadører for deres produkter.

Til slutt må vi takke venner og familie som hele tiden har vist interesse og et stort engasjement for det vi driver med. Dere har gitt oss energi og sørget for at dette halvåret ikke bare har bestått av masterskriving. En ekstra stor takk må rettes til mamma Hanne som har dukket opp på døren med ferske matvarer til alle døgnets tider.

God lesing!

Ås, mai 2019

Henriette Olavsrud og Tonje Margarita Strømmen

Sammendrag

Målet med denne oppgaven har vært å avdekke hvordan småskala matgründere evner å skape seg en plass i det norske matmarkedet, i lys av rammeverket entreprenøriell markedsføring. Lokalmat er et fremvoksende tema av økende interesse med stor etterspørsel i Norge. Dette er små aktører med knappe ressurser, men likevel ser vi at de får frem gode produkter til markedet og klarer å skape seg en unik posisjon. Entreprenøriell markedsføringsteori er utviklet på bakgrunn av at små selskaper ikke har ressurser til å drive med «tradisjonell» markedsføring, der de i stedet benytter en kreativ tilnæringsmetode til markedsføring. I studien tar vi i bruk den entreprenørielle markedsmiksen introdusert av Zontanos og Anderson (2004) og Martin (2009), som er en omarbeidet versjon av de «tradisjonelle» 4 P. Dette er et fleksibelt rammeverk som er bedre tilpasset små selskapers markedspraksis og utgjøres av kategoriene *person*, *formål* («*purpose*»), *praksis* og *prosess*. Rammeverket vektlegger gründeres sentrale rolle og viktigheten av å bygge og beholde nære relasjoner. Med dette som bakgrunn har vi gjennom en fenomenologisk flercase-studie av 11 småskala matgründere søkt å besvare følgende problemstilling:

Hva slags praksiser benytter småskala matgründere for å utvikle et marked for sine produkter?

Studien har vist at matgründernes markedspraksis formes av deres underliggende motivasjon til å drive med tilleggsnæring, samt deres bakgrunn. Imidlertid fant vi ut at alle benytter seg kreativt av sine tilgjengelige ressurser for å skape sin plass i markedet, der enkelte gründere er mer strategiske enn andre. Deres markedspraksis var preget av *relasjonsbygging*, *vareprat* og *historiefortelling*. Matgründere bygger sin praksis på å skape sterke bånd til alle, ved å sette av betydelig tid til *relasjonsbyggende* aktiviteter. På denne måten evner de å skape en unik form for legitimitet og troverdighet, noe som skiller dem fra store virksomheter. Disse relasjonsbyggende aktivitetene danner basisen for alle andre aktiviteter, og resulterer i spredning av produktene gjennom *vareprat*. Den markedsaktiviteten som i størst grad er særegen for matgründere er *historiefortelling*. Dette går ut på å benytte gården, dem selv og råvarenes opprinnelse som et verktøy til å spille på kundenes følelser for å få dem til å knytte sterke bånd til sine produkter. På denne måten skaper matgründere en unik identitet, som gjenspeiler forbrukernes økte fokus på råvarenes sporbarhet og kvalitet.

Abstract

The purpose of this study has been to examine how small-scale food entrepreneurs are able to create their marketplace in the Norwegian food market, in the light of entrepreneurial marketing. Local food is an emerging field of increasing interest, with rising demand in Norway. These small-scale food entrepreneurs have scarce resources, yet they manage to bring good products to the market and to create unique positions. Entrepreneurial marketing theory has been developed on the basis that small companies do not have the resources to engage in "traditional" marketing, where they rather have a creative approach to marketing. In this study, we use the entrepreneurial marketing mix as introduced by Zontanos and Anderson (2004) and Martin (2009), which is a revised version of the "traditional" marketing mix. This is a flexible framework that is better suited to small business market practices and consists of the categories *person, purpose, practice* and *process*. The framework emphasizes entrepreneurs' central role and the importance of building and maintaining close relationships. Through a phenomenological multiple case study of 11 small-scale food entrepreneurs, the study has aimed to answer the following research question:

What practices do small-scale food entrepreneurs use to develop a marketplace for their products?

The study discovered that food entrepreneurs' market practices are shaped by their underlying motivation to engage in local food. However, we found that all the entrepreneurs use their available resources creatively to create their marketplace, where some are more strategic than others. Their market practice was characterized by *relationship building, word of mouth* and *storytelling*. Food entrepreneurs build their practice by creating strong ties with all stakeholders through devoting considerable time to *relationship building*. Hence, they are able to create a unique form of legitimacy and credibility, which distinguishes them from large businesses. These relationship building activities create the basis for all other activities, and result in the proliferation of the products through *word of mouth*. The marketing activity that is most peculiar to food entrepreneurs, however, is *storytelling*. Telling the authentic story behind the farm, their family and the origin of the food intends to use feelings to encourage sharing, engagement and purchase. In this way, food entrepreneurs create a unique brand identity, which cohere with the consumers increased focus on food traceability and quality.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1. Innledning	1
1.1 Motivasjon	1
1.2 Bakgrunn.....	1
1.3 Det norske matmarkedet	3
1.4 Oppgavens formål og relevans.....	3
1.5 Problemstilling	4
1.6 Begrepsavklaring	5
1.7 Oppgavens oppbygging	5
2. Teoretisk rammeverk	6
2.1 Kapitlets oppbygging	6
2.2 Fra «tradisjonell» til entreprenøriell markedsføring.....	6
2.3 Ulike perspektiver til entreprenøriell markedsføring.....	7
2.3.1 EM som strategi i entreprenørielle faser	8
2.3.2 EM som relasjonell praksis for små bedrifter	9
2.3.3 EM som strategi for fornyelse.....	10
2.3.4 Oppsummering av de ulike perspektivene til EM.....	10
2.4 Entreprenøriell markedsføring i en mikrobedrift.....	12
2.5 Den entreprenørielle markedsmiksen	13
2.5.1 Person.....	13
2.5.2 Formål («purpose»).....	15
2.5.3 Praksis	17
2.5.4 Prosesser	18
2.6 Oppsummering av teori, forskningsspørsmål og konseptuell modell.....	19
3. Metode	20
3.1 Forskningsmetode og design.....	20
3.1.1 Metode for datainnsamling	21
3.2 Utvalg og rekruttering.....	22
3.2.1 Utvalgskriterier	22
3.2.2 Rekruttering	23

3.2.3 Casekonteksten	23
3.2.4 Gründercasene.....	24
3.3 Gjennomføring.....	26
3.3.1 Utforming av intervjuguide.....	26
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene	27
3.4 Dataanalyse	27
3.5 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet.....	29
3.5.1 Troverdighet.....	29
3.5.2 Pålitelighet	30
3.5.3 Overførbarhet.....	31
3.6 Etiske avveininger.....	31
4. Analyse og funn	32
4.1 Markedsføringsformål styrt av gründerens gårdstilknytning og erfaring	33
4.1.1 Gården som viktigste ressurs	33
4.1.2 Gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon	34
4.1.3 Oppsummering.....	36
4.2 Entreprenøriell håndtering av utfordrende markeder.....	36
4.2.1 Å eksponere seg for tilfeldigheter gjennom å være til stede.....	37
4.2.2 Å prøve og feile med sterk utholdenhet.....	38
4.2.3 Oppsummering.....	40
4.3 Å legitimere en sterk merkevare	40
4.3.1 Å fortelle en troverdig historie.....	40
4.3.2 Kvalitet og særpreg	42
4.3.3 Samskaping	43
4.3.4 Oppsummering.....	44
4.4 Nære relasjoner skaper markedsspredning	45
4.4.1 Skape gode relasjoner	45
4.4.2 Jungeltelegrafan sørger for vekst.....	47
4.4.3 Viktigheten av en heiagjeng.....	48
4.4.4 Oppsummering.....	49
5. Diskusjon og refleksjon	49
5.1 Gründeren og dens formål skaper utgangspunktet for markedsføringspraksis.....	49
5.1.1 Oppsummering.....	52

5.2 Relasjonsbygging, historiefortelling og vareprat i sentrum for markedspraksis	53
5.2.1 De intuitive og lite systematiske gründerne.....	53
5.2.2 De intensjonelle og strategisk bevisste gründerne	55
5.2.3 Oppsummering.....	57
5.3 Tilgjengelige ressurser danner grunnlaget for markedsprosesser	57
5.3.1 Gården som viktigste ressurs	57
5.3.2 Gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon	58
5.3.3 Oppsummering.....	59
5.4 Visuell oppsummering av diskusjonen	60
6. Konklusjon og implikasjoner	61
6.1 Overordnet konklusjon.....	61
6.2 Teoretiske implikasjoner.....	62
6.3 Praktiske implikasjoner.....	62
6.4 Begrensninger ved studien	63
6.5 Anbefalinger til videre forskning	64
7. Referanser	65
8. Vedlegg	68

Figurer

Figur 1: Konseptuell modell av den entreprenørielle markedsmiksen.....	20
Figur 2: Datastruktur og temaer oppsummert med utgangspunkt i Gioia	32
Figur 3: Merkevarebygging for lokalmat	45
Figur 4: Jungeltelegraf som viktigste spredningsmekanisme for gründernes produkter ...	49
Figur 5: Gården som viktigste ressurs	60
Figur 6: Gården som en av flere ressurser for innovasjon	60

Tabeller

Tabell 1. Hovedforskjeller mellom de tre ulike EM perspektivene	11
Tabell 2. Utvalgskriterier	22

1. Innledning

1.1 Motivasjon

Markedsføring har blitt sett på som en av de største strategiske utfordringene som små bedrifter står ovenfor, men er samtidig ansett som en av de viktigste aktivitetene for overlevelse, fornyelse og vekst (Stokes, 2000; Jones & Rowley, 2011; Bocconcelli, et al., 2016). Senere markedsføringsforskning med fokus på små og mellomstore selskaper viser at markedsføring prioriteres i liten grad og at mange eiere av slike bedrifter uttrykker at «*markedsføring er noe kun store firmaer gjør*» (Stokes, 2000; Zontanos & Anderson, 2004). Til tross for at markedsføring angivelig nedprioriteres og at gründere anser verktøyene som for ressurskrevende – viser litteraturen at de faktisk gjennomfører markedsaktiviteter daglig uten å være klar over det (Stokes, 2000). Dette er fordi de praktiserer markedsføring på en annen måte – en måte som er tilpasset deres bedrift – og de er dermed ikke bevisste på at disse aktivitetene også kan klassifiseres som markedsføring. Dette synes vi er høyst relevant og interessant for videre karrierer og er derfor noe vi ønsket å undersøke nærmere. Med vår markedsførings- og entreprenørskapsbakgrunn falt det naturlig for oss å skrive en oppgave i dette skjæringspunktet.

Gjennom henholdsvis syv internships fordelt på oss begge gjennom masterstudiene, har vi opplevd og erfart hvordan markedsføring gjøres i både større og mindre selskaper. Vi har sett verdien og uttellingen det gir til de som gjør det riktig. Vi har spesielt bitt oss merke i den potensielle gevinsten det kan ha for små selskaper. Disse har gjerne en mer kreativ og relasjonell markedsføringspraksis med bruk av få ressurser, til sammenlikning med større etablerte selskaper (Stokes, 2000; Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002; Zontanos & Anderson, 2004). Vi valgte derfor å undersøke hvordan små bedrifter faktisk praktiserer markedsføring – og det i et modent matmarked bestående av mange store produsenter og få dagligvarekjeder. Vi var nysgjerrige på hvordan småskala matgründere faktisk benytter markedsføring til å skape en markeds plass for sine unike produkter og hvilken uttelling det potensielt kan gi dem.

1.2 Bakgrunn

Det siste århundret har entreprenørskap i form av tilleggsnæring vokst frem som en viktig del av det norske landbruket. På bakgrunn av begrensninger i landbruksbransjen i form av kvoter og sesongsvingninger, opplever bransjen en økning i entreprenøriell atferd blant bønder, og da spesielt en satsning på tilleggsaktiviteter i landbruket (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003). I

tillegg har det siden begynnelsen av 2000-tallet vært en politisk vilje til å satse på tilleggsnæring i landbruket, og deriblant lokalmat. Lokalmat defineres av Matmerk som *mat- og drikkeprodukter med lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie* (Stiftelsen Matmerk, 2016). Lokalmat har hatt en økning i etterspørsel nesten tre ganger raskere enn dagligvarer ellers, noe som bygger oppunder aktualiteten til denne næringen (Virke Hovedorganisasjonen, 2017).

Landbruks- og matdepartementet har klare ambisjoner om å nå et mål om at samlet omsetning av lokalmat i alle omsetningskanaler skal vokse til 10 milliarder innen 2025 (Landbruks- og matdepartementet, 2016). Fra 2016 til 2017 omsatte lokalmatnæringen for 4,8 milliarder kroner (Virke Hovedorganisasjonen, 2017) og i tillegg anslo Innovasjon Norge at det ble omsatt for en milliard kroner i andre mindre kanaler som gårdsutsalg, markeds plasser, torg, matfestivaler, hoteller og restauranter. I takt med den økende etterspørselen har det også vokst frem nye salgskanaler som legger til rette for direktesalg mellom bonden og forbrukeren. Herunder er det interessant å nevne fenomenet REKO-ringer – salg av lokalmat via Facebook. For å bidra til å nå regjeringens mål har det offentlige virkemiddelapparatet rettet sitt fokus mot lokalmatnæringen gjennom ulike støtteordninger på nasjonalt-, fylkes- og regionsnivå. Dette har resultert i en fremvekst av norske matgründere som tørr å satse på spennende produkter produsert på norske gårder. I dag er det omlag 1500 lokale matprodusenter i Norge (Virke Hovedorganisasjonen, 2017).

Matgründere har varierende motivasjon for å starte opp med lokalmat, og ifølge Alsos, et al. (2003) baseres det gjerne på en av tre motivasjoner: utnyttelse av ressursgrunnet på gården, entreprenøriell vekst eller det at man ønsker å opprettholde gården som primær arbeidsplass. Et fellestrekk for bedriftene som lykkes og som oppnår vekst, er deres evne til å utnytte sine eksisterende ressurser på en smart måte. Disse bedriftene kjennetegnes gjerne av å ha få finansielle og menneskelige ressurser, og mindre formaliserte innovasjonsprosesser. På bakgrunn av det faktum at de er små har de gjerne en mer entreprenøriell tilnærming til markedet, da de er mer fleksible og kan dermed handle raskere på muligheter som oppstår i markedet.

1.3 Det norske matmarkedet

Det norske matmarkedet domineres i dag av tre store paraplyorganisasjoner som eier hele verdikjeden for mat, fra produsent og ut i butikk. NorgesGruppen, REMA 1000 og Coop omsatte samlet i 2017 for 171,3 milliarder kroner – en samlet markedsandel på 96 prosent (Wilfstad, Jenssen, Eide, Grünfeld, & Erland, 2018). Til tross for at det er et fåtall store aktører som leverer varer til dagligvare ønsker paraplyorganisasjonene å øke sitt innkjøp av lokale produkter, i tråd med regjeringens mål (Virke Hovedorganisasjonen, 2017). Det har blitt viktigere for den norske forbrukeren å vite mer om matens historie og opprinnelse (Bugge & Alfnes, 2018), og i den sammenheng ønsker dagligvare i økende grad å satse på varer fra mindre leverandører med lokal forankring. NorgesGruppen, som er den største av de tre med en markedsandel på 42,3 prosent, har en målsetning om at veksten i lokalmat skal ligge 2 til 5 prosent høyere enn veksten innenfor dagligvare. I dag har NorgesGruppen ca. 3000 lokalmatprodukter fra rundt 650 leverandører i sitt sortiment og jobber kontinuerlig med å finne nye aktuelle produsenter for å kunne møte forbrukerbehovet (NorgesGruppen, 2018).

Småskala matgründere som ønsker å komme inn på dagligvaremarkedet har med andre ord kun tre inngangsporter til å få en plass. Det betyr at de er under økt press på å være mer innovative, proaktive og smidige i sin taktikk mot markedet (Bocconcelli, et al., 2016). På den andre siden har gründere en fordel i konkurransen med de store, da de drar nytte av en mer direkte kontakt med kunden. De kan velge å gå utenom dagligvare og selge sine produkter gjennom andre markedskanaler, samt at de kan utfordre butikkjedenes sortiment med å tilføre produkter med det «lille ekstra». Vi anser det derfor som interessant å nærmere studere hvordan disse matgründerne jobber konkret med å lansere nye produkter i et modent og konkurransepreget marked.

1.4 Oppgavens formål og relevans

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan matgründere går frem i praksis for å bygge et marked for sine produkter. Vi ønsker å finne ut hvordan de disponerer sine knappe ressurser til å finne sin unike plass blant de store. Ved å bruke entreprenøriell markedsføringsteori skal vi studere hvordan matgründere faktisk praktiserer markedsføring. Dette er et rammeverk vi mener er bedre egnet for å studere matgründeres markedsføringspraksis, kontra å benytte den «tradisjonelle» markedsføringsmiksen. Vi gjør dette for å innhente mer kunnskap om et fenomen av økende interesse.

Oppgaven er relevant på flere områder; teoretisk, empirisk og praktisk. *Teoretisk* sett kan oppgaven bidra til entreprenøriell markedsføring, i form av å videreutvikle den entreprenørielle markedsmiksen introdusert av Zontanos og Anderson (2004) og Martin (2009). Det foreligger lite forskning på dette rammeverket, noe som er blitt etterspurt av blant annet Bocconcelli, et al. (2016). Cope (2005) demonstrerer verdien av fenomenologiske dybdeintervjuer innen entreprenørskapsforskningen for å kunne gå i dybden av faktisk praksis til gründere. Gross et al. (2014) poengterer videre at det foreligger et gap mellom det teorien påstår er den riktige markedsføringspraksisen i små bedrifter, kontra hva som faktisk foregår i virkeligheten. Yang og Gabrielsson (2017) har gjort forskning på denne teorien innen høyteknologiske selskaper, men oppfordrer forskere til å studere rammeverket i andre bransjer og i andre land. I lys av dette bakteppet, ønsker vi å kombinere ulike praksisnære teoretiske rammeverk som kan videreutvikle den entreprenørielle markedsmiksen for små gründerbedrifter. Kobling av entreprenørskaps- og markedsføringsteori kan potensielt resultere i nye bidrag som kan tjene selskaper i en oppstarts- og vekstfase.

Empirisk sett er studien relevant for mikrobedrifter generelt, og spesielt i denne konteksten da det finnes lite forskning på entreprenøriell markedsføring i Norge. Tilleggsnæring er et fremvoksende fenomen og som følger av dette finnes det lite ekspertise på området. Oppgaven er veldig kontekstspesifikk og den er derfor *praktisk* sett høyst relevant for småskala matgründere som ønsker å lykkes i markedet, men som er usikre på hvordan grunnet usikkerhet og knappe ressurser. Trendene peker på at interessen for lokalmat øker (Virke Hovedorganisasjonen, 2017), så vår ambisjon er at denne oppgaven kan hjelpe de som vurderer å satse. Vi er også av den tro at andre aktører i bransjen kan dra nytte av innsikten vi har hentet inn for å bedre kunne tilrettelegge for lokalmat i Norge.

1.5 Problemstilling

Med overnevnte utgangspunkt har vi utviklet følgende problemstilling:

Hva slags praksiser benytter småskala matgründere for å utvikle et marked for sine produkter?

1.6 Begrepsavklaring

For å sikre forståelse av viktige begreper vi benytter i oppgaven, har vi valgt å definere følgende:

- *Småskala matgründer*: Dette er betegnelsen for studiens informanter, altså de som eier og driver mikrobedriftene. Gjennomgående i oppgaven vil følgende betegnelser benyttes overlappende for småskala matgründer: gründer, matgründer, lokalmatprodusent og informant.
- *Horeca-markedet*: Dette begrepet er en sammenslåing av de to første bokstavene i ordene hotell, restaurant og catering – noe som betyr at markedet innebefatter disse tre matindustriene. Dette innebærer mattjenester som forbereder og serverer mat.
- *REKO-ring*: en enkel distribusjonsmodell for matvarer, og fungerer som en kontaktplattform mellom produsenter og forbrukere i nærområdet. Med REKO blir lokalmat lettere tilgjengelig for kunden og produsenten kan selge sine varer effektivt uten mellomledd (Norsk Bonde- og Småbrukarlag, 2019).
- *Jungeltelegrafen*: Muntlig spredning av et budskap fra person til person. Kan refereres til som vareprat eller «*word of mouth*». Spredningen kan også skje over internett, ofte omtalt som «*word of mouse*».
- *Engelske begreper*: Vi velger å bruke engelske begreper der dette er hensiktsmessig fordi oversettelsen ikke er tilfredsstillende. Dette vil eksempelvis benevnes slik: «*purpose*».

Ytterligere begreper vil defineres i løpende tekst, både i litteraturgjennomgangen og metodekapittelet.

1.7 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler: innledning, teoretisk rammeverk, metode, analyse og funn, diskusjon og konklusjon. I kommende kapittel presenterer vi det teoretiske rammeverket som er brukt for å besvare vår problemstilling. Dette rammeverket munner ut i fire forskningsspørsmål som knyttes opp mot teori i en konseptuell modell. Det tredje kapittelet tar for seg studiens metodevalg, herunder forskningsmetode og design, utvalg og rekruttering, gjennomføring av studien og dataanalyse. Deretter følger kapittel 4, analysedelen, strukturert etter aggregerte dimensjoner som er utledet ved hjelp av Gioia-metoden. I kapittel 5 drøftes funnene fra analysen opp mot det teoretiske rammeverket, hvor vi tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Avslutningsvis, består kapittel 6 av oppgavens konklusjon, implikasjoner, svakheter og begrensninger, samt anbefalinger til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Kapittelets oppbygging

Dette kapittelet tar for seg relevant teori som skal besvare vår problemstilling. Vi har delt det opp i fire underkapitler som reflekterer vårt teoretiske rammeverk. Det første gir en introduksjon til entreprenøriell markedsføring (heretter omtalt som EM), der vi tar utgangspunkt i ulike studier og litteraturgjennomganger for å avdekke grunnleggende forskjeller mellom entreprenøriell markedsføring og «tradisjonell» markedsføring. Deretter, i det neste underkapittelet, tar vi utgangspunkt i Miles et al. (2015) sin analyse av entreprenøriell markedsføring, som han har konseptualisert i tre tilnærminger. Vi bygger så videre på denne tredelingen og inkluderer studier som eksemplifiserer de ulike tilnærmingene. På denne måten skal vi forsøke å skape en bedre forståelse av hvordan begrepet har blitt operasjonalisert, noe som danner utgangspunktet for vår inngang til å studere fenomenet markedsføring i en mikrobedrift. I det tredje underkapittelet tar vi utgangspunkt i begrepene «*the liability of smallness*» og «*the liability of newness*» for å forklare hvorfor mikrobedrifter har et annet ressursutgangspunkt og dermed en annen tilnærming til «de 4 P». Det fjerde og siste underkapittelet tar for seg den entreprenørielle markedsmiksen. Her presenterer vi fire nye P'er som er tilpasset små, ressursknappe og entreprenørielle bedrifter: *person*, *formål* (oversatt fra «*purpose*»), *praksis* og *prosess*. Disse er introdusert av Zontanos og Anderson (2004) og Martin (2009), og er en omarbeiding av den tradisjonelle markedsmiksen. Hver av disse P'ene munner ut i et forskningsspørsmål. Avslutningsvis oppsummerer vi det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene våre, for deretter å presentere vår konseptuelle modell.

2.2 Fra «tradisjonell» til entreprenøriell markedsføring

«Tradisjonelle» markedsføringsprosesser er utviklet basert på studier av store organisasjoner og kan derfor i mange tilfeller ikke benyttes i konteksten til små og entreprenørielle selskaper (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016). Markedsføring defineres av The American Marketing Association (AMA, 2013) som «*the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*» Aktivitetene og prosessene som beskrives i definisjonen fokuserer på planlegging, markedsundersøkelser, strategiutvikling og implementeringen av markedsføringens fundamentale modell – nemlig markedsmiksen (McCarthy, 1964). Markedsmiksen inneholder «de 4 P» og disse står for produkt, pris, plass og promosjon. Kotler og Keller (2016) definerer markedsmiksen som «*the set of marketing tools that the firm uses to*

pursue its marketing objectives in the target». Man bruker altså miksen til å ta beslutninger vedrørende markedet, samt hvilke mål som er satt. Denne verktøykassen er i all hovedsak tilegnet store organisasjoner da den krever både kunnskap, menneskelige og finansielle ressurser (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016).

Mindre, entreprenørielle selskaper har et vesentlig annet ressursutgangspunkt enn større, etablerte selskaper. Ressursbegrensninger gjør at gründere tilnærmer seg markedet på en annen måte enn det større selskaper gjør (Stokes, 2000; Hills, Hultman, & Miles, 2008; Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016; Alqahtani & Uslay, 2018). De velger ofte en «*bottom-up*»-strategi som betyr at de først tilbyr produktet til en liten gruppe mennesker for så å ta hensyn til denne gruppens tilbakemeldinger i videre produktutvikling. Kundebasen utvikles etterhvert basert på erfaring, anbefalinger og ressurser (Stokes, 2000). Gründers markedsføringskompetanse inkluderer typisk en god forståelse av kundebehov, markedstrender og markedsposisjonering grunnet nær kontakt med kunden (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016).

Ressursutgangspunktet, størrelsen og fasen bedriften er i, avgjør altså hvordan markedsføringsprosessene foregår i ulike selskaper (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002; Hills, Hultman, & Miles, 2008; Morrish, Miles, & Deacon, 2010). Mer konkret betyr det at svært vanlige markedsføringsverktøy som det å skrive en markedsstrategi, er for en gründer erstattet med magefølelsen, intuisjon og tilbakemeldinger. Derav kan man naturligvis fatte beslutninger hurtigere, uten å behøve å planlegge, noe som resulterer i både sparte ressurser og spart tid. Skarderud og Kubberød (2016) støtter denne oppfatningen og fant ut at gründere i en oppstartsfase er mindre bevisste og har en mer vilkårlig tilnærming til markedsføring. For mange gründere blir målene til mens de går; de er fleksible, de benytter tilbakemeldinger fra kunder i stedet for markedsundersøkelser, de utnytter eksisterende nettverk og sine personlige karakteristikk – noe som tilsier at de eksperimenterer med de ressursene de har for hånd (Skarderud & Kubberød, 2016).

2.3 Ulike perspektiver til entreprenøriell markedsføring

Markedsføring og entreprenørskap som prosesser er i mange tilfeller konsistente med hverandre. Spesielt når det gjelder deres aktiviteter, omfattende samspill med miljøet og deres evne til å absorbere risiko og usikkerhet (Miles, et al., 2015). Blant annet vektlegger begge prosessene

viktigheten av å overvåke markedet, finne markedssegmenter og det å bygge gode kunderelasjoner (Stokes, 2000). Markedsføring har «tradisjonelt» sett vært preget av en planmessig prosess, mens entreprenørskap er kjennetegnet av å være uformelt og mer «*learning by doing*» (Stokes, 2000; Hills, Hultman, & Miles, 2008). Sammenslåingen av begrepene har resultert i mange tilnærminger til EM, noe som har vært basert på hvor de er avledet fra – altså hvilket teoretisk ståsted man har tatt utgangspunkt i. Denne utviklingen og den mangfoldige bruken av begrepet har ført til forvirring om hva det egentlig er og hvordan det skiller seg fra «tradisjonell» markedsføring. Derfor ønsker vi nå å presentere ulike perspektiver innenfor EM. Her vil vi derimot påstå at grenseskillene mellom perspektivene er vage, så vi vil forsøke å skape en forståelse av begrepet gjennom å gjøre en review av hvordan begrepet EM har vært diskutert i litteraturen. Miles, et al. (2015) har i sin litteraturgjennomgang delt EM inn i tre forskjellige perspektiver som vi tar utgangspunkt i, og bygger videre på. I slutten av kapitlet vil vi oppsummere og begrunne hvorfor vi har valgt å legge fokuset på kombinasjonen av to av disse perspektivene for vårt studie.

2.3.1 EM som strategi i entreprenørielle faser

Det første perspektivet har Miles, et al. (2015) kalt «entreprenørskap i markedsføring», og det baserer seg på Hansen og Eggers (2010) introduksjon av begrepet, samt Hills og Laforge (1992) studie om sammenslåingen av begrepene markedsføring og entreprenørskap. Perspektivet stammer fra markedsføringsledelselitteraturen, og det handler om at man inkluderer innovasjon i markedsføringsprosessene (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015). Med andre ord betyr det å benytte «tradisjonell» markedsføring på en mer innovativ måte. Perspektivet fokuserer på hvordan man kan bruke innovative tilnærminger til markedsføring for å oppdage nye muligheter i entreprenørielle faser, herunder oppstarts- og vekstfaser. Sullivan Mort, Weerawardena og Liesch (2012) støtter denne tolkningen og fant i sitt flercasestudie at EM bidrar til å oppnå overlegne prestasjoner i entreprenørielle bedrifter gjennom en effektiv tilnærming. Gründere besitter som oftest ingen entreprenørskaps- eller markedsekspertise noe som betyr at de må stole på generell og egen ervervet informasjon når de tar avgjørelser (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015; Hills, Hultman, & Miles, 2008).

Morris et al. (2002) tar utgangspunkt i denne tolkningen av EM og mener at begrepet i denne sammenheng er spesielt tilpasset små selskaper som ofte opererer under usikre markedsforhold. Dette på bakgrunn av at disse prosessene omhandler det å identifisere og utnytte muligheter og markeder, for å anskaffe og beholde lønnsomme kunder, gjennom kreative tilnærminger. Et

eksempel på en slik kreativ tilnærming er samskaping av verdi, der kundene inkluderes i utviklingen og produksjonen av et produkt (Kasouf, Darroch, Hultman, & Miles, 2009). På dette vis kan de utnytte både ressurser og relasjoner på en kostandseffektiv måte for å utvide deres egne begrensede ressurser. Morris et al. (2002) argumenterer for at denne tilnærmingen er viktig da den sikrer at selskaper er forberedt på latente kundebehov – der «tradisjonell» markedsføringsteori til sammenligning heller opptrer som hemmende grunnet lange og detaljerte prosesser med utvikling av markedplaner som tar sikte på å dekke uttalte behov i et marked.

2.3.2 EM som relasjonell praksis for små bedrifter

Det andre perspektivet har Miles, et al. (2015) kalt «relasjoner og nettverk i SME markedsføring» og det stammer fra studier av små og mellomstore selskaper (SMEs), samt studier om hvordan selskaper utnytter relasjoner i markedsføring. Dette perspektivet hensyntar i stor grad forskjellene mellom store organisasjoner og ressursknappe, mindre selskaper. Ressurssituasjonen til små selskaper leder ofte til en interaktiv bruk av EM (Stokes, 2000; Bocconcelli, et al., 2016). De spesialisere seg på interaksjoner med målmarkedet fordi de prefererer å ha personlig kontakt med kunder, kontra upersonlig og ressurskrevende massemarkedsføring (Stokes, 2000). De foretrekker å snakke med kundene for å kunne lytte og respondere umiddelbart, fremfor å gjennomføre markedsundersøkelser i et forsøk på å predikere markedsbehovet (Bocconcelli, et al., 2016). Dette kan relateres til klassisk relasjonsmarkedsføring som er mer formell og som i all hovedsak handler om å tiltrekke, opprettholde og forbedre kunderelasjoner (Zontanos & Anderson, 2004).

Gründeren og den daglige lederen er i disse tilfellene ofte den samme personen, og de praktiserer som vi forstår markedsføring på en annen måte enn den tradisjonelle lederen i en stor bedrift som har fått et dedikert ansvar for kun markedsføring (Miles, et al., 2015). Disse gründerne har med andre ord en annen strategisk orientering og fyller ulike funksjoner og roller. De er både ansvarlig for daglig drift og produksjon, som ofte gjenspeiler bakgrunnen deres, samt for utvikling og markedsføring. De jobber ikke på en rasjonell og planmessig måte – som «tradisjonell» markedsføring foreslår – i stedet ser de ut til å ha en annen mental modell fylt med stå-på-vilje, visjon og endringsvillighet, der de kontinuerlig jobber for å knytte kunden nærmere bedriften (Stokes, 2000). Et viktig kjennetegn ved denne forståelsen av EM omhandler det å utnytte nettverket for å kunne forstå og relatere seg til kunden. Dette kan gi selskaper verdifulle ressurser og forbedre organisasjonens kapabiliteter på en måte som skaper

verdi for alle involverte (Alqahtani & Uslay, 2018). Dette sterke relasjonsfokuset i denne praksisen medfører økt bruk av vareprat og anbefalinger, noe gründere ofte omtaler som den viktigste markedsføringsaktiviteten (Stokes, 2000).

2.3.3 EM som strategi for fornyelse

Det tredje og siste perspektivet kaller Miles, et al. (2015) «markedsføring i entreprenørskap», som også baserer seg på Hansen og Eggers (2010) introduksjon av begrepet. Tilnærmingen stammer fra strategisk markedsføringslitteratur. Her ser man på markedsføring som en taktikk og funksjon i strategisk entreprenørskap og mulighetssøking, gjerne i etablerte større bedrifter. Dette perspektivet kan trekke paralleller til «*corporate*» entreprenørskap som omhandler fornyelse av mellomstore og store selskaper gjennom søking etter nye forretningsmuligheter (Morris, Kuratko, & Covin, 2011). Det er i senere tid gjort mye forskning på EM i større organisasjoner der flere av dem argumenterer for at EM er kritisk for mulighetssøking, -evaluering og -utnyttelse (Miles & Darroch, 2006).

EM er en effektiv måte å håndtere markedsføringsprosesser på – samt hensiktsmessig for å skape et konkurransefortrinn – i alle stegene til en bedrifts livssyklus (Morrish S. , 2011; Morrish, Miles, & Deacon, 2010; Alqahtani & Uslay, 2018). Likevel, foreslår Miles og Darroch (2006), at EM er spesielt viktig i det et selskaps konkurransefortinn er ødelagt av konkurranse. Da må de enten godta redusert finansiell avkastning, eller forsøke å fornye selskapets konkurranseposisjon gjennom å skape en radikal innovasjon. For å opprettholde gode økonomiske resultater i et selskap er det mest ideelle å hele tiden fornye sin evne til å oppdage og utnytte ressurser ved radikal og markedsskapende innovasjon (Schumpeter, 2008). Kritiske markedsføringsaktiviteter i denne tilnærmingen er det å ha et eksternt fokus og kontinuerlig overvåke markedet for å identifisere nåværende, fremtidige og latente behov (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015). Her kreves det beslutningstakere som tør å ta kalkulerte risikoer, som har autonomi og som er proaktive, noe som tilsier at de er entreprenørielle i sine tilnærminger til markedet.

2.3.4 Oppsummering av de ulike perspektivene til EM

For å oppsummere, har vi nå presentert Miles et al. (2015) sine tre tilnærminger til EM med formål om å skape økt forståelse, samt en tydeligere klarhet i begrepet i ulike sammenhenger. Vi tolker litteraturen som at du kan benytte EM på disse måtene: som en strategi i

entreprenørielle faser, som en relasjonell praksis for små bedrifter og/eller som en strategi for fornyelse. Disse skiller seg hovedsakelig fra hverandre relatert til størrelsen og livsfasen til et selskap. Tabellen nedenfor har til hensikt å oppsummere hovedforskjellene til bruken av begrepet. Med hensyn til vår forskning, markedet og studiens formål vil vi i resten av teorkapittelet legge vekt på å integrere den første og andre tolkningen av EM og bruke dette som en forståelse for vår forskning. Dette på bakgrunn av at vi ønsker å undersøke mikrobedrifter som befinner seg i en entreprenøriell vekstfase. Det vil si at vi kan plassere inngangen til EM i skjæringspunktet mellom disse to perspektivene.

Tabell 1. Hovedforskjeller mellom de tre ulike EM perspektivene.

Perspektiver til EM Dimensjoner	EM som strategi i entreprenørielle faser	EM som relasjonell praksis for små bedrifter	EM som strategi for fornyelse
Kundekontakt	Mye tid brukes på kundekontakt. Hovedsakelig ringe potensielle kunder.	Kundekontakt legger basisen nesten for all aktivitet. Interaktivitet (Bocconcelli, et al., 2016; Stokes, 2000)	Mindre kontakt med kunden. Dette gjøres i hovedsak ved markedsundersøkelser og overvåking av sosiale medier.
Planlegging	Tilfeldigheter, magesfølelse, intuisjon (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002)	Noe planlegges, noe baseres på tilfeldigheter (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002)	Strategisk og strukturert (Morris, Kuratko, & Covin, 2011)
Mulighets søking	Man bruker mest tid på å utvikle den muligheten man har for hånd. Liten tid til å tenke på enda flere muligheter. «Bottom up» (Stokes, 2000)	Utnytte nettverk (Alqahtani & Uslay, 2018). Man bygger sten for sten. Ved å få noen kunder til å like produktet godt, vil man tilegne seg fler kunder og muligheter gjennom vareprat. «Bottom up» (Stokes, 2000)	Konstant søken etter nye muligheter, egne ansatte tar seg av dette arbeidet (Schumpeter, 2008). Eksternt fokus (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015). «Top down» (Stokes, 2000)
Administrasjon	Gründeren bruker lite tid på administrative oppgaver. Gjør kun det han absolutt må.	Gründeren eller eventuelt en daglig leder tar seg av de administrative oppgavene. De bruker noen faste systemer.	Egne ansatte tar seg av dette. Selskapet søker gjerne etter mer effektive prosesser for dette arbeidet (Morris, Kuratko, & Covin, 2011)
Produktutvikling	Gründeren står for produktutviklingen. Kanskje i samråd med kunder (Kasouf, Darroch, Hultman, & Miles, 2009)	Gründeren, en eventuell daglig leder eller en ansatt tar seg av produktutviklingen. Gjerne i samråd med kunder (Kasouf, Darroch, Hultman, & Miles, 2009)	Egne avdelinger og ansatte tar seg av dette. De har gjerne stordriftsfordeler (Morris, Kuratko, & Covin, 2011)
Rollefordeling	Gründeren er en alt-muligmann og må ta de fleste rollene selv. Noen oppgaver gis kanskje til en venn eller et	I små selskaper må de ansatte gjerne ta på seg flere roller, men de er mer definerte enn rollene i entreprenørielle faser	Spesifikke og klare rollefordelinger mellom de ansatte i selskapet (Morris, Kuratko, & Covin, 2011)

	familiemedlem (<i>Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015</i>)	(<i>Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015</i>)	
Markedsføringsprosesser	Består i hovedsak av salg (<i>Stokes, 2000</i>)	Den viktigste markedsføringsaktiviteten er kundekontakt og positiv vareprat. Ses på som en integrert del av arbeidsdagen, ikke en egen rolle (<i>Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016</i>)	Formelle planer og strategier. De har egne budsjetter for markedsføring, og bruker mye ressurser på det. De «tradisjonelle» 4 P (<i>Kotler & Keller, 2016</i>)
Beslutningstaking	Beslutninger tas under dårlig tilgang på informasjon (<i>Hills, Hultman, & Miles, 2008; Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015</i>)	Magefølelsen, intuisjon, tilbakemeldinger og eksternt nettverk ligger til grunn for beslutninger (<i>Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016; Alqahtani & Uslay, 2018</i>)	Omfattende markedsundersøkelser og konkurrentanalyser ligger til grunn for beslutninger (<i>Kotler & Keller, 2016</i>)

2.4 Entreprenøriell markedsføring i en mikrobedrift

Selskaper som har mindre enn ti ansatte kan ifølge Jouen og Lasch (2015) defineres som mikroselskaper. For å forstå utfordringene som slike bedrifter har, har vi valgt å benytte begrepene «*liability of newness*» og «*liability of smallness*». Stinchcombe (1965) introduserte begrepet «*liability of newness*», som referer til at unge selskaper har begrensede ressurser til å overleve i markedet, samt utfordringer knyttet til manglende legitimitet. Det er et kjent faktum at nyetablerte selskaper lider av høy konkurstrate, og hovedårsakene til dette er utilstrekkelig finansiering og ineffektiv markedsføring (Politis, 2005).

Ifølge Gruber (2004) opplever mikrobedrifter hovedsakelig to ressursbegrensninger som et resultat av «*the liability of smallness*», henholdsvis økonomiske ressurser og menneskelige ressurser. Mangel på økonomiske ressurser setter begrensninger for midler til å drive med markedsføring. Dette kan resultere i at bedriften retter seg mot små markeder og dermed mister førstegangsfordelene i et bredere markedssegment. Mangelen på kritiske ferdigheter blant de få ansatte, samt begrensede midler til å ansette markedspersonell, fører ofte til at man velger å prioritere bort markedsføringsaktiviteter til fordel for andre arbeidsområder. I denne oppgaven er det aktuelt å inkludere begge begreper, da vi undersøker små bedrifter med knappe ressurser som befinner seg i en entreprenøriell vekstfase og som må forholde seg til nye markeder.

2.5 Den entreprenørielle markedsmiksen

Ressursbegrensninger i form av penger, tid og ekspertise blir sett på som de største barrierene til markedsføring (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016). Martin (2009) påpeker grunnleggende mangler i den «tradisjonelle» markedsmiksen, med hensyn til tilpasningsevne, fleksibilitet og respons, som er typiske karaktertrekk for mikrobedrifter. Gründere definerer ofte ikke sin egen markedsmiks eksplisitt, men gjør det implisitt gjennom sin praksis.

Med utgangspunkt i at markedsføring anvendt av små entreprenørielle selskaper skiller seg fra den praksisen store selskaper følger, har Zontanos og Anderson (2004) introdusert en omarbeidet versjon av den tradisjonelle markedsmiksen. Denne versjonen har senere blitt testet empirisk i lys av SMEs av Martin (2009), og danner grunnlaget for vår videre forskning. Den entreprenørielle markedsmiksen legitimeres i skjæringspunktet mellom perspektivene EM som strategi i entreprenørielle faser og relasjonell praksis for små bedrifter. Med andre ord er rammeverket i størst grad tilpasset selskaper som befinner seg i en oppstarts- og vekstfase, som dermed benytter mer kreative tilnæringsmetoder til markedsføring. Den entreprenørielle markedsmiksen består av 4 alternative P'er: *person*, *formål* (oversatt fra «*purpose*»), *praksis* og *prosess* (Zontanos & Anderson, 2004; Martin, 2009). Dette rammeverket baserer seg på den sentrale rollen gründeren og dens relasjoner spiller.

Det er viktig å påpeke at dette ikke er et rammeverk de bevisst følger. Disse 4 P'ene er sammenfattet på bakgrunn av en studie av SMEs, der aktivitetene reflekterer deres intuitive og lite formelle markedsføringsprosesser (Martin, 2009). Det kan derimot være hensiktsmessig å studere dem ut fra dette rammeverket, da de gjenspeiler hvordan markedsføring faktisk praktiseres i mindre og entreprenørielle selskaper. Vi har forsøkt å utvikle et mer utfyllende teoretisk rammeverk basert på disse 4 entreprenørielle P'ene og hvordan de gjenspeiler markedsføringspraksisen til mikrobedrifter.

2.5.1 Person

Den aktive rollen til gründeren, herunder egenskapene, erfaringen og kompetansen, er hovedforskjellene mellom EM og «tradisjonell» markedsføring (Zontanos & Anderson, 2004; Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016). Markedsføringssuksess i mikrobedrifter er sterkt relatert til gründerens selvsikkerhet, personlighet, drivere og ambisjoner. Gründerens

nettverksferdigheter og kommunikasjonsferdigheter viser seg å være de mest fremtredende trekkene ved en suksessfull gründer (Martin, 2009).

Ifølge Naldi og Picard (2012) er menneskelige ressurser den viktigste typen ressurser en gründer besitter for å oppnå suksess. Markedsføring i mikrobedrifter er sterkt avhengig av markedsføringskunnskapen til gründeren, som ofte har en tendens til å være en generalist fremfor å besitte spesifikke markedsføringsferdigheter (Jones & Rowley, 2011). Tidligere entreprenøriell oppstartserfaring, ledererfaring, bransjeerfaring og utdanning er andre karakteristikkene som virker positivt inn på en bedriftsetablering (Politis, 2005; Naldi & Picard, 2012), og man kan anta at disse også er relevante i nye markedsetableringer. Ifølge Sarasvathy (2005) bruker gründere sine tilgjengelige ressurser eller «*means*» aktivt for å utnytte muligheter; hvem de er, hva de kan og hvem de kjenner, og at dette er svært essensielt i selskapets usikre perioder av utviklingen. Gründere avhenger sterkt av sine sosiale ferdigheter og baserer ofte sine markedsføringsbeslutninger på daglig kontakt med kunder og nettverk (Jones & Rowley, 2011).

Små bedrifters overlevelse avhenger av en aktiv markedsutvikling og en kontinuerlig søking etter nye markedsmuligheter (Zontanos & Anderson, 2004). Tidligere erfaringer øker gründerens evne til å være kreativ og oppdage og utnytte muligheter med størst potensiale (Politis, 2005). Gründerens tidligere erfaring kan også styrke evnen til å takle «*the liability of smallness*», ved å utnytte sitt sosiale nettverk og opparbeidet legitimitet, som igjen kan hjelpe gründeren med å sikre økonomiske ressurser og utvikle et marked for sine produkter (Politis, 2005).

Gründerens karakteristikkene og måten de oppfattes på er også en viktig påvirkningsfaktor når det gjelder merkevarebyggingen, og har en relasjon til bedriftens suksess. Et eksempel er personlig markedskommunikasjon, som kan defineres som: «*varied activities undertaken by individuals to make themselves known in the marketplace*» (Shepherd, 2005, s. 590). En studie gjennomført av Resnick et al. (2016) viser at gründere gjerne bruker seg selv når de markedsfører sitt selskap. Skarderud og Kubberød (2016) sine empiriske funn støtter dette, og viser at gründere benytter seg selv, sin stil og ekspertise aktivt for å lettere overkomme ressursutfordringer tilknyttet merkevarebygging under usikre betingelser. Troverdigheten gründeren har som avsender er nært tilknyttet gründerens ekspertise, og dette er spesielt

fremtredende for gründere som etablerer en bedrift innenfor sitt fagfelt eller ekspertområde (Skarderud & Kubberød, 2016).

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket har vi utviklet første forskningsspørsmål:

(1) På hvilken måte har gründerens bakgrunn og personlige egenskaper betydning for bedriftens markedsføring?

2.5.2 Formål («purpose»)

Begrepet «purpose» defineres av Cambridge Dictionary som: «*why you do something or why something exists.*» Vi har valgt å bruke den norske oversettelsen av begrepet, som er formål, men kommer i denne delen til å bruke synonymet motivasjon overlappende, da det ikke eksisterer et norsk begrep som dekker hele denne definisjonen.

Hvordan små bedrifter velger å drive med markedsføring avhenger av gründerens motivasjon til å starte opp virksomheten (Franco, Santos, Rahalho, & Nunes, 2014). Ifølge Resnick et al. (2016) har gründere en tendens til å være svært motivasjonsdrevne individer, og at selskapet avhenger sterkt av dette for å kunne utvikle nye produkter, tjenester og markeder. Gründere utvikler et sterkt følelsesmessig bånd til eget selskap – der dens ekstreme nivåer av personlige investeringer, ressurser og eksponering, er svært avgjørende for videre utvikling (Cope, 2003). Lidenskapelige gründere leder bedriften gjennom usikkerheten i de daglige beslutningene og motiveres av utfordringer som oppstår underveis (Martin, 2009). Matgründere – som vårt datagrunnlag består av – har ifølge Alsos et al. (2003) ulike formål med å starte opp. Med bakgrunn i empiriske undersøkelser har Alsos et al. (2003) definert tre typologier som klassifiserer formålet til gründere som baserer sin bedrift på landbruksressurser: (1) overlevelse («*a rural sociology perspective on farm-based entrepreneurship*»), (2) entreprenøriell vekst («*the opportunity perspective to entrepreneurship*») og (3) utnyttelse av ressursgrunlaget («*the resource-based perspective of entrepreneurship*»), redegjort for under.

(1) Endringsforhold i det ytre miljøet i form av markedsbegrensninger og tilpasninger i landbrukspolitikken fører til at bonden har begrensede muligheter til å leve av tradisjonelt landbruk. Som et resultat av dette velger gründere basert på landbruksnæringen å allokere ressurser til andre aktiviteter, altså tilleggsnæring, som ikke er tilknyttet de tradisjonelle landbruksaktivitetene, for å kunne generere ytterligere inntektsstrømmer som sikrer overlevelse.

Et valg om å satse på flere aktiviteter kan også være drevet av sosiokulturelle motiver; fortsette å bo og leve av gården, familiegårdens overlevelse og opprettholdelse av frihet som selvstendig næringsdrivende (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003). Disse gründerne kan dermed antas å ha et mindre strategisk forhold til markedet, der de har mindre intensjonalitet og nedprioriteter markedsføringsaktiviteter (Zontanos & Anderson, 2004).

(2) Definisjonen av entreprenørskap inneholder oppdagelsen og utnyttelsen av muligheter, og dette er gjerne kilden til entreprenørielle aktiviteter og etableringen av nye selskaper. Muligheter er et resultat av det ytre miljøet og gründerens evne til å oppdage og utnytte disse, og er en kjernedimensjon i EM (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002). Gründere som velger å satse på tilleggsaktiviteter i landbruket, baserer gjerne denne beslutningen på oppdagelsen og utnyttelsen av muligheter i deres daglige forretningsaktiviteter. Nettverket, erfaringen og kunnskapen gründeren har opparbeidet seg ved å drive med tradisjonelt landbruk kan være en unik kilde til nye ideer og kan samtidig styrke deres evne til å oppdage muligheter (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003; Politis, 2005). Denne typen gründerer motiveres av ønsket om å skape noe nytt og utnytte en forretningsidé de har. Aktivitetene er ikke nødvendigvis tilknyttet den tradisjonelle gårdsdriften, men er til fordel basert på et ønske om å differensiere seg fra standardprodukter og skape produkter som er tilpasset kundens behov (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003). Disse gründerne antas å ta mer bevisste, strategiske valg i forhold til markedet, som støttes empirisk av Stokes (2000).

(3) De unike ressursene gründeren besitter antas å fremme entreprenørielle aktiviteter. Vellykkede gründerer er i stand til å utnytte sine tilgjengelige ressurser på en kreativ måte; strekke ressurser, bruke andres ressurser til eget formål, komplementere ressurser med andre for å skape høyere verdi og bruk av tilgjengelige ressurser for å skaffe nye (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002). Disse ressursene er gjerne nært tilknyttet gårdsdriften eller medlemmene i husholdningen, men kan også være i kombinasjon med ressurser i lokalmiljøet eller andre ressurser gründeren har opparbeidet seg. Dette kan eksempelvis være innenfor turisme- og reiselivsnæringen. Menneskelige ressurser, ofte i kombinasjon med en hobby, skaper unike ressurser som er vanskelig å kopiere. Gründere som starter med tilleggsaktiviteter motiveres av et ønske om å skape mest mulig ut av de ressursene de har tilgjengelig, som gjerne er nært tilknyttet den tradisjonelle gårdsdriften (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003).

Med bakgrunn i de tre teoretiske tilnærmingene til gründernes «*purpose*», har vi utviklet det andre forskningsspørsmålet:

(2) På hvilken måte formes markedsføringspraksisen av gründerens underliggende motivasjon; overlevelse, vekst eller utnyttelse av ressurser?

2.5.3 *Praksis*

Gründernes praksis baserer seg på nyskapende tenkning og anvendelse av de ressursene eller midlene som er tilgjengelige (Martin, 2009). Entreprenøriell markedsføringspraksis er preget av en uformell, ikke-planlagt prosess og avhenger sterkt av gründerens evne til å få ting til å skje (Stokes, 2000). Samtidig kan små selskaper oppnå konkurransefordeler gjennom sin fleksibilitet, tilpasningsevne og agile tilnæringsmåte, der de har mulighet til å respondere raskere på kundens behov (Franco, Santos, Rahalho, & Nunes, 2014).

Gründere av små selskaper har gjerne et smalt syn på begrepet markedsføring og mange anser dette kun som salgsfremmende aktiviteter (Stokes, 2000). Samtidig viser empiriske resultater at tradisjonelle kommunikasjonsmedier anses av gründere som lite verdiskapende, da det mangler genuinitet, integritet og personlig kontakt (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016). Små bedrifter bruker derimot betydelig tid og ressurser på markedsføringsaktiviteter, men omtaler disse aktivitetene på en annen måte (Stokes, 2000). Eksempelvis var kundekontakt og nettverkverksbygging ikke ansett som markedsføring av gründere, i Stokes (2000) sin studie. Markedsføringsaktiviteter opptrer i små selskaper som en integrert del av hverdagen og som en del av gründerens daglige aktiviteter (Franco, Santos, Rahalho, & Nunes, 2014; Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016). Deres evne til å tiltrekke seg nye kunder og utvikle nære bånd til dem, er blant de mest fremtredende aktivitetene for å oppnå suksessfull markedsføring (Zontanos & Anderson, 2004). Den nære og ofte personlige relasjonen mellom gründeren og kundene utgjør en klar markedsføringsfordel for små selskaper (Jones & Rowley, 2011). I noen tilfeller benytter også gründere seg av tilbakemeldinger fra kundene til å endre og fornye seg (Skarderud & Kubberød, 2016).

Små selskaper avhenger også sterkt av gründerens evne til å skape lojalitet i sin interaksjon med kunder, slik at budskapet spres via vareprat. Empiriske resultater viser at gründere baserer sin markedsføring på sitt nettverk av venner og bekjente, og at det er de som bidrar til å gjøre firmaet kjent ved å spre ordet til andre (Franco, Santos, Rahalho, & Nunes, 2014). En studie av

gründere og deres respektive små selskaper viser at vareprat er den viktigste kilden til overlevelse, og at det er en av forklaringene gründere legger til grunn når de sier at de ikke trenger å drive med tradisjonelle markedsføringsaktiviteter (Stokes, 2000).

Med bruken av internett og fremveksten av sosiale medier, har vi de siste årene sett at gründere også bruker en annen kommunikasjonskanal kalt «*word of mouse*» (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015). Dette er en videreutvikling av begrepet «*word of mouth*», som på norsk kalles vareprat og omhandler anbefalinger av produkter eller selskaper gjennom internett. Kommunikasjonskanaler som sosiale medier er et kostnadseffektivt alternativ som tillater selskaper å nå et større marked på en mer relasjonell og personifisert måte (Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis, & Sethna, 2015). Dette kan eksempelvis gjøres gjennom det stadig voksende og svært utbredte fenomenet «*influencer marketing*». I korte trekk betyr det å betale en opinionsleder – som målgruppen ønsker å imitere – for å reklamere for produktet på internett (Thorson & Rodgers, 2006).

Med bakgrunn i denne teorigjennomgangen har vi utviklet det tredje forskningsspørsmålet:

(3) *Hvilke markedsføringspraksiser er særegne for mikrobedrifter?*

2.5.4 Prosesser

«Tradisjonell» markedsføring er en måldrevet og organisert prosess, som tar utgangspunkt i et identifisert markedsbehov for så å tilegne seg de ressursene som er nødvendig for å nå målene. EM-prosesser starter derimot med å utvikle en innovativ idé for så å skape et marked for ideen, basert på de ressursene som er tilgjengelige og mulighetene som oppstår i markedet (Zontanos & Anderson, 2004; Martin, 2009). Denne formen for markedsføring er med andre ord en iterativ, inkrementell og markedsskapende prosess drevet av de ressursene som er tilgjengelige, fremfor mål (Yang & Gabrielsson, 2017). Dette samsvarer med det Sarasvathy (2001; 2005) definerer som de to beslutningslogikkene; effektiv og kausal tilnærming til markedet – altså en middeldrevet eller måldrevet beslutningsprosess.

Sarasvathy (2001; 2005) har gjennom en sammenlikning av erfarne gründere og tradisjonelle ledere kommet frem til to ulike syn på hvordan gründere forholder seg til og utnytter sine ressurser, og hvordan de velger å ta beslutninger basert på disse ressursene. Erfarne gründere

tar utgangspunkt i den effektuelle tilnærmingen når de tar beslutninger – basert på tilgjengelige midler eller «*means*». Denne tilnærmingen representerer en middeldrevet beslutningslogikk, og forholder seg til at veien blir til mens man går. Her er man fleksibel og eksperimentell, hvor kreativitet og spontanitet står sentralt. Den tradisjonelle lederen tar derimot utgangspunkt i en måldrevet beslutningslogikk, definert som den kausale tilnærmingen. Denne tilnærmingen er planmessig og tar utgangspunkt i markedsanalyser, og baserer seg på troen om at man kan forutsi og kontrollere fremtiden (Sarasvathy, 2001; 2005).

Gründere tenderer til å bruke den effektuelle logikken i en oppstarts- eller vekstfase, da man gjerne er nødt til å ta beslutninger basert på de tilgjengelige ressursene man har (Sarasvathy, 2005). Ifølge Yang og Gabrielsson (2017) kan den effektuelle logikken føre til at gründere opparbeider seg større kunnskap, erfaring og et bredere nettverk. Den eksperimentelle læringsprosessen, som er preget av prøving og feiling i nær kontakt med kunden, danner grunnlaget for innovasjonsaktiviteter og skapelsen av nye markedsmuligheter (Yang & Gabrielsson, 2017).

Basert på teorien om de effektuelle og kausale tilnærmingene har vi utviklet det fjerde og siste forskningsspørsmålet:

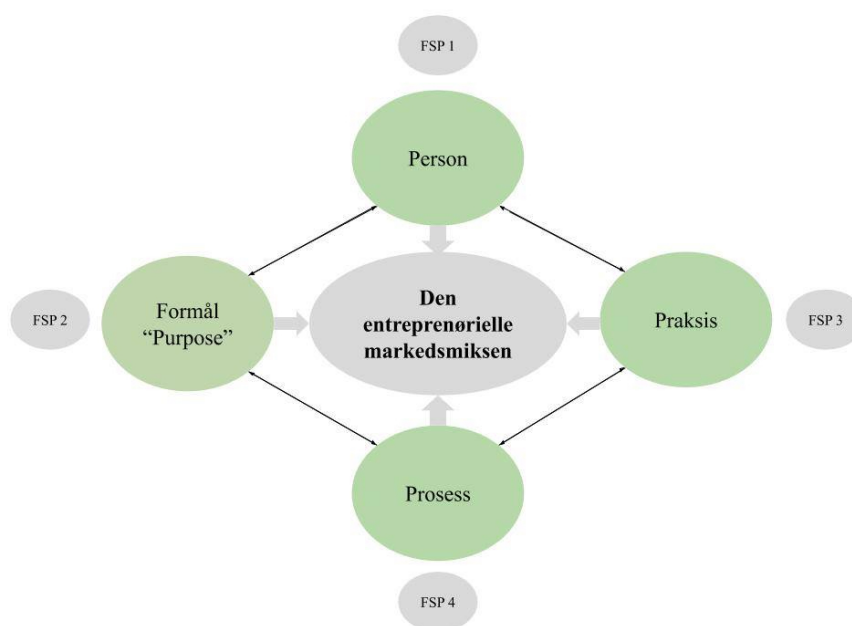
(4) I hvilken grad anvender gründere middeldrevne fremfor måldrevne prosesser for å drive markedsføring?

2.6 Oppsummering av teori, forskningsspørsmål og konseptuell modell

I litteraturgjennomgangen har vi presentert grunnleggende forskjeller mellom entreprenøriell og «tradisjonell» markedsføring, samt hvorfor mikrobedrifter ikke passer inn i den tradisjonelle konteksten. Gjennom litteraturgjennomgangen viser vi at gründere grunnet ressursutfordringer har en mer kreativ tilnærming til både produkt- og markedsutvikling. Her gikk vi inn på hvordan *person, formål, praksis* og *prosess* benyttes til å skape en unik posisjon i et modent marked. Denne gjennomgangen ledet frem til følgende fire forskningsspørsmål:

- 1. På hvilken måte har gründerens bakgrunn og personlige egenskaper betydning for bedriftens markedsføring?*
- 2. På hvilken måte formes markedsføringspraksisen av gründerens underliggende motivasjon; overlevelse, vekst eller utnyttelse av ressurser?*

3. *Hvilke markedsføringspraksiser er særegne for mikrobedrifter?*
4. *I hvilken grad anvender gründere middeldrevne fremfor måldrevne prosesser for å drive markedsføring?*



Figur 1: Vår konseptuelle modell av den entreprenørielle markedsmiksen med utgangspunkt i Zontanos og Anderson (2004) og Resnick et al. (2016).

3. Metode

En studies troverdighet og pålitelighet er avhengig av å velge riktig metode (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I dette kapittelet ønsker vi å begrunne hvorfor vi har gjort som vi har gjort, ved å redegjøre for forskningsmetode og design, datainnsamlingsmetoden, utvalgsriterier og rekruttering, samt selve gjennomføringen av intervjuene. Deretter belyser vi studiens troverdighet, pålitelighet og overførbarhet, i tillegg til å presisere hvilke etiske avveginger vi har tatt.

3.1 Forskningsmetode og design

Med hensyn til hva vi ønsket å skrive om i vår masteroppgave, ble problemstillingen utformet på en slik måte at den ga oss subjektiv og ordrik data. Derav ble kvalitativ metode mest hensiktsmessig. Valg av problemstilling er nemlig det som avgjør hvilken metode en bør benytte (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Som nevnt, ønsket vi å finne ut *hvordan* matgründere går frem i praksis for å bygge et marked for sine produkter, gjennom rammeverket

den entreprenørielle markedsmiksen. Denne spørsmålsstillingen fordret en løs tilnæringsmåte for å skape en dialog, til fordel for et strukturert undersøkelsesopplegg. Vi ønsket å gi informantene muligheten til å gi oss nyanserte svar basert på deres egne erfaringer, og da var det viktig at samtalen kunne formes underveis. Dette betyr at vi tok en epistemologisk posisjon, hvor vi som forskere tok en fortolkende rolle. Vi la vekt på å forstå den sosiale verden til de vi skulle undersøke. Fokuset på dette subjektive perspektivet gjorde det formålstjenlig å benytte en fenomenologisk tilnærming, som har som mål å beskrive personers opplevelser, perspektiver og forståelser på en holistisk måte (Johannesen, Christoffersen, & Tuft, 2011).

Kvalitativ metode har til hensikt å forsøke å forklare noe, i stedet for å utelukkende beskrive et fenomen, noe som gjorde metoden passende i vår kontekst (Silverman, 2014). For å kunne gjennomføre dette studiet falt valget av design på en flercase-studie av mikrobedrifter med matgründeren som analyseenhet. Vi anså det som mest hensiktsmessig da det var nødvendig å innhente informasjon fra flere caser for å kunne sammenligne og si noe om fellestrekkene ved matgründernes praksis. Her har vi tatt utgangspunkt i en litteraturgjennomgang for å lede datainnsamlingen og -analysen, i henhold til hva forskningsdesignet krever (Yin, 2014). Yin (2014) definerer en flercase-studie som «*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the «case») in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between the phenomenon and context may not be clearly evident.*» Det var viktig for oss å intervjuer selve gründeren på bakgrunn av flere faktorer. For det første har vedkommende vært involvert helt fra oppstarten, det er de som besitter størst beslutningsmyndighet i alle valg som må tas, samt at de er betydningsfulle for selskapets identitet og ergo markedsføring. I tillegg til selve gründeren har det markedet de opererer innenfor og bedriften for øvrig vært av betydning ved utvikling av utvalgsriterier og rekruttering.

3.1.1 Metode for datainnsamling

Vi valgte semistrukturerte dybdeintervjuer som teknikk for datainnsamlingen. På denne måten fikk informantene stor frihet til å uttrykke seg, da teknikken tillot den løse dialogen vi ønsket (Johannesen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Dybdeintervjuer var den teknikken som best egnet seg til å besvare vår problemstilling, da den ga oss direkte informasjon om omverdenen til de enkelte individene, uten noen form for gruppepåvirkning (Silverman, 2014; Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016). Vi sørget for at informantene følte seg komfortable og trygge, ved at vi kjørte hjem til dem og intervjuet dem på deres respektive gård. Vi fikk dermed mulighet til å skape

en god kontakt med dem, samt at det muliggjorde at vi kunne forstå og tolke deres underliggende meninger og synspunkter. På bakgrunn av at vi var to forskere, forholdt en av oss seg stille og tok den observerende rollen, mens den andre holdt i dialogen. Semistrukturerte dybdeintervjuer sørget for at vi var forberedte på improvisasjon, der vi tilpasset oss hver enkelt informant (Silverman, 2014).

3.2 Utvalg og rekruttering

3.2.1 Utvalgsriterier

På bakgrunn av at vi gjennomførte en kvalitativ studie valgte vi å basere utvelgelsen av informanter på hensiktsmessighet til fordel for representativitet (Johannesen, Christoffersen, & Tuft, 2011). Det var derfor formålstjenlig å benytte oss av en kriteriebasert utvelgelse med basis i teori. Kriteriene for utvelgelsen er knyttet til gründeren, bedriften og den konteksten de opererer i, da dette skaper fundamentet for vår studie. Følgende utvalgsriterier er lagt til grunn:

Tabell 2. Utvalgsriterier.

Kriterier	Utdypning
Selskapet er i en vekstfase	Småskala matgründeren har fått finansiering fra Vekstfinansieringsprogrammet til Innovasjon Norge (Innovasjon Norge, 2018). Dette betyr at bedriften befinner seg i en entreprenøriell fase: <ul style="list-style-type: none"> • Målsetting om å øke omsetningen med minst 30 prosent de neste 3 årene • Sysselsetting: 1 årsverk eller mer • Omsetning: 1 million kroner eller mer per år Med bakgrunn i EM teori betyr dette at det er sannsynlig at gründeren benytter innovative tilnærminger til markedsføring for å oppdage nye muligheter.
Størrelse	Bedriften kan defineres som en mikrobedrift, som ifølge Jaouen og Lasch (2015) har under 10 ansatte. Med bakgrunn i EM teori betyr dette at gründeren sannsynlig bruker ressursene sine på relasjonelle måter.
Gründerens tilstedeværelse	En eller flere av de som etablerte tilleggsaktiviteten eller virksomheten er fortsatt ansatt og har en ledende rolle – og er dermed sentral for markedsføringsprosessene, noe som er i tråd med generell EM teori.
Definert som lokalmatprodusent	Bedriften har en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie, som ifølge Matmerk er definisjonen på en lokalmatprodusent (Stiftelsen Matmerk, 2016).
Gårdstilknytning	Bedriftene er tilknyttet gården familien bor på, enten i form av produksjon eller dyrking av råvarer, i tråd med Alsos, Ljunggren og Pettersens (2003) kriterier for deres tre typologier for bruk av ressurser.
Produktsortiment	Produserer og selger mer enn ett produkt. Dette på bakgrunn av at vi ønsker å undersøke hvordan lokalmatprodusentene utnytter nye muligheter i markedet.
Markedskanaler	Opererer i minimum to markedskanaler. Dette på bakgrunn av at vi ønsker å undersøke hvordan lokalmatprodusentene utnytter ulike salgskanaler.

3.2.2 Rekruttering

Etter at utvalgskriteriene var etablert tok vi kontakt med Innovasjon Norge for å få en oversikt over hvilke lokalmatprodusenter som har fått vekstfinansiering. Oversikten utgjorde omlag 150 bedrifter, sortert på geografi og året de mottok finansiering. Med hensyn til den korte tidsrammen og de begrensede ressursene våre, valgte vi deretter å plukke ut bedriftene som er lokalisert i geografisk nærhet til Ås. De fylkene som er plassert innenfor en rimelig kjøreavstand utgjorde henholdsvis Akershus, Østfold, Vestfold og Buskerud. Nevnte fylker utgjorde 32 bedrifter.

Dernest gjennomførte vi en screeningsundersøkelse i samarbeid med lokalmat-ekspert Stine Alm Hersleth, ved Nofima. Alm Hersleth er leder for *Kompetansenettverk Lokalmat i Region Øst*, et tiltak innunder utviklingsprogrammet for landbruksbasert vekst. Hensikten med dette arbeidet var å plukke ut og validere utvalget, for å sørge for at alternativene på listen utfylte våre utvalgskriterier. Parallelt med dette arbeidet gjorde vi et omfattende internettsøk på hver av bedriftene, hvorav dette arbeidet ledet frem til 14 potensielle bedrifter som vi kunne kontakte. I første omgang tok vi kontakt per telefon og fulgte deretter opp med ytterligere informasjon per mail. Utvalget som responderte utgjorde 11 bedrifter. Derfra holdt vi kontakten for nærmere avtale, hvor dato, tidspunkt og sted for gjennomføringen av intervjuene ble avtalt.

3.2.3 Casekonteksten

Matmarkedet består av flere ulike markedskanaler som matgründerne kan benytte seg av. Dette er henholdsvis *direkte* markeder, hvor man selger produktene rett til forbrukeren, og *indirekte* markeder, hvor man benytter et mellomledd til å selge produktene. De direkte markedene består av REKO-ringer, Bondens marked eller andre lokale markeder, samt egne gårdsutsalg. Her selger man mindre kvantum da gründeren i mange tilfeller velger å stå for salget selv, i stedet for å ansette en kostbar selger. En unik fordel ved de direkte markedene er derimot at forbrukerne har en annen kjøpevillighet, der de er mer interesserte og involverte i den lokale forankringen. De indirekte markedene består av dagligvaremarkedet, horeca og spesialitetsforretninger. Her er dagligvaremarkedet det største, men også det mest konkurransepregede og maktkonsentrerte. Disse markedene er utfordrende i den forstand at de krever mye oppfølging og relasjonsbygging. Den store fordelen ved disse markedene er muligheten til å selge i betydelig større kvantum.

3.2.4 Gründercasene

Endelig utvalg presenteres nedenfor. For å ivareta anonymiteten til informantene, er gründerne blitt gitt pseudonymer.

1. Petter – eplemost og kirsebærsaft

Petter er tredjegerasjons eple- og kirsebærbonde, som tok over gårdsdriften i 2009. Gården ligger landlig til på Østlandet, med gode forhold for dyrking av respektive frukter og bær. De har 8000 epletrær og 10000 kirsebærbusker. To år før han tok over gården bestemte de seg for å satse på eplemost og kirsebærsaft, i stedet for å selge frukten i sin helhet. Dette skulle være lønnsomt og spare dem for tid, da Petter har fulltidsjobb ved siden av gårdsdriften. Han har bakgrunn som anleggsgartner og jobber i dag som avdelingsleder for et stort selskap som opererer i denne bransjen. Selskapet startet med å produsere 5000 flasker eplemost det første året, til å i dag selge omlag 40000 flasker årlig, til eksklusive restauranter og delikatessebutikker. Bedriften drives hovedsakelig av han selv, hans far og kone, men de sysselsetter også sesongbaserte medarbeidere, samt venner og naboer i de mest hektiske periodene. De omsatte for 1,6 millioner i 2018.

2. Anders – økologisk spekemat

Anders er en småbarnspappa og gründerpire som bestemte seg for å flytte ut på landet på familiegården til kona. Han er en lidenskapelig og kreativ sjel som har jobbet som kunstner i hovedstaden i 15 år. Anders og kona skulle livnære seg av kunst på gården, før de litt tilfeldig begynte med matproduksjon da de alltid har hatt en stor interesse for mat. I 2013 bestemte de seg for å satse på økologisk spekemat og siden da har eventyret vokst i rekordfart. Per i dag selges produktene deres i tilnærmet alle delikatessebutikkene i hele Norge, samt et utvalg av dagligvarebutikker og restauranter. For å produsere kjøtt av ypperste kvalitet har paret både vært på kurs hos Nofima, samt dratt til Italia for å lære om deres håndverk og teknikker – som han omtaler som verdens beste. Denne tradisjonen har de tatt med seg hjem og produserer derfor spekemat av norske, økologiske råvarer med italiensk håndverk. De har en sterk profilering og merkevare, samt at de er opptatt av bærekraft, økologi, dyrevelferd og lite svinn. De er fire ansatte – to i produksjon og to på kontor – og omsatte for 9 millioner kroner i 2018. Selskapet er i stadig vekst, da markedet fortsetter å etterspørre mer enn de klarer å produsere.

3. Kari og Mette – foredling av svinekjøtt

Som unge og nyforelskede tok Kari og mannen i 1993 over familiegården til mannen. Til tross for ingen landbrukserfaring bestemte de seg tidlig for å satse på tradisjonelt grisehold, og leverte dyrene til fellesslakteriet. For paret stod derimot dyrevelferd sterkt, så i 2000 la de om driften og stiftet selskapet, med et ønske om at grisen skulle leve et lykkelig liv utendørs. For å få solgt hele grisen begynte de med foredling av produkter og selskapet vokste raskt. I 2013 døde mannen til Kari brått, og hun måtte derfor ta et valg om hun skulle satse videre alene eller ei. Kari valgte førstnevnte og fikk Mette som daglig leder med på laget. Mette er en driftig dame med bakgrunn fra samme bransje, og var et godt tilskudd i selskapet. Året etter solgte de 49 prosent av selskapet til NorgesGruppen, og er i dag å finne i deres butikker over hele landet. Selskapet drives i dag svært suksessfullt og omsatte i 2017 for om lag 43 millioner kroner. De er totalt 8 ansatte, i tillegg til at de samarbeider med 3 andre gårder som leverer dyr av samme konsept.

4. Ole – iskrem

Ole er en kreativ mann med et stort pågangsmot og et sterkt ønske om å drive for seg selv. Ole tok i 1983 over det nedslitte familiebruket til kona, som igjennom tidene hadde drevet med eggproduksjon i liten skala. Da Ole og kona tok over så de seg nødt til å gjøre endringer, da det ikke var mulig for to personer å leve av den tradisjonelle gårdsdriften. I takt med en større utbygging av gården fikk paret ideen om å utnytte omgivelsene og ressursene på gården til å lage selskapslokaler. De har drevet vellykket med utleie av disse de siste 20 årene. Siden overtakelse har Ole hatt en drøm om å skape egne gårdsprodukter basert på gårdens råvarer, og kom sammen med familien opp med ideen om å produsere is, basert på gårdens egg og nabogårdens melk. Dette eventyret startet i 2012 og de har gått fra å produsere isen på kjøkkenbenken til å i dag har et eget meieri på gården. Isen leveres i dag til dagligvare, kafeer og restauranter på hele Østlandet. Selskapet drives av kjernefamilien på fem personer, og omsatte for 4,2 millioner i 2017.

5. Hanne og Ingrid – kakebakst

Hanne er en energisk småbarnsmor, som jobber hardt for å nå sine mål. Etter fullført kokkeutdanning bestemte hun seg for at hun skulle oppfylle sin største drøm, om å bli helikopterpilot. For å kunne finansiere denne drømmen jobbet hun som kokk på cruisebåt samtidig som hun i det små begynte å bake kaker basert på morens gamle oppskrifter. Drømmen om å bli helikopterpilot gikk i oppfyllelse da Hanne var 24 år. Samtidig som hun fløy, fortsatte hun å bake kaker, ettersom hun hadde mye fri. Kakene ble solgt i det små via venner og familie i nabolaget, og ble bakt på familiens gård av Hanne selv. Bakeeventyret skjøt først fart da Hanne i 2005

igjennom en forretningsforbindelse fikk en bestilling på 500 kaker – like etter dette opprettet hun eget firma. Siden dette har selskapet vokst, og er i dag åtte ansatte. Kakene selges i dag på Bondens Marked, i egen gårdsbutikk og i utvalgte dagligvare- og delikatessebutikker. Hanne er en ambisiøs dame som har store planer for fremtiden og en sterk gründerteft. Selskapet omsatte i 2017 for i overkant av 6 millioner kroner, og skal i den kommende tiden lansere nye produkter og utvide produksjonen.

6. Harald – ost og iskrem

Harald er en mann med pågangsmot og en lidenskap for dyr. Han tok i 1983, i en alder av 23 år, over foreldrenes gårdsdrift, som besto av 13 kuer. I utgangspunktet hadde ikke Harald lyst til å drive gården som sine foreldre, og valgte å utdanne seg om regnskapsfører. Men etter å ha stiftet egen familie bestemte Harald og kona seg for å satse på gårdsdriften, og bygget i 1995 nytt fjøs med fokus på dyrevelferd, som noen av de første i Norge. Kuene fikk være ute, samtidig som kuene fikk lov til å være sammen med kalven over lengre tid enn det som var vanlig. Dette skapte en stor interesse blant andre fagfolk, som ikke behandlet dyrene på denne måten, og mente at dette ikke var viktig. Harald fant derfor ut at han måtte spille mer på historien han kunne fortelle, og ønsket å gjøre noe mer med melka han hadde, og det var sånn foredlingen av produkter startet. I 2008 lanserte han sin første ost i utvalgte restauranter og hoteller, med fokus på den fantastiske historien bak. Osten har vært et fast innslag på menyen til Michelin-restauranten Maaemo siden oppstart i 2010, noe som var med på å sette fart på salget. Bedriften drives i dag av Harald selv, kona og sønnen, som skal ta over driften på sikt. Osten finner du i dag i utvalgte Meny butikker, samt hovedsakelig på restauranter.

7. Kristian – eplemost

Kristian er gründer av natur, han er både hardtarbeidende og mulighetssøkende. Kristian er født og oppvokst på gård, men valgte en annen karrierevei som ung. Han utdannet seg som tekniker innen bygg og anlegg, samt at han studerte bedriftsøkonomi og eiendomsmegling. I 2004 kjøpte Kristian og kona en gård med et ønske om å drive for seg selv og skape noe nytt og innovativt for sitt distrikt. De valgte å satse på økologisk epleproduksjon, mer konkret eplemost, og satte i 2011 det første treet i jorda. Det første eplet presset de i 2013, og siden det har produksjonen vokst til 35 000 trær på tre ulike gårder. Kristian har vært en pådriver for lokalmatssatsningen i sitt distrikt, og kombinerer i dag fulltidsjobb som eplebonde med en fulltidsjobb som eiendomsutvikler i sitt eget selskap. I dag drives gården hovedsakelig av han selv og hans kone, som er ansatt 100 prosent, samt flere deltidsansatte når klipping og høsting settes i gang. Selskapet har siden oppstart utviklet en rekke ulike produkter, og samarbeider i dag med flere gårder i nærområdet i utviklingen av nye smaker og produkter. I dag er deres produkter å finne i dagligvarebutikker over hele landet, samtidig som de jobber aktivt med å vokse innenfor andre markedskanaler.

8. Mari – ost

Mari er en gårdsjente, som fikk ett råd av sin mor: ikke gift deg med en bonde, da får du aldri fri. Men sånn gikk det, Mari giftet seg med en bonde og forble gårdsjente. Gården mannen eide drev med kudrift, og da Mari og mannen bestemte seg for å bygge ut fjøset valgte de å starte en samdrift med to av nabogårdene. Samtidig som utbyggingen skjedde fikk Mari og de to andre gårdskonene ideen om å produsere noe eget av råvaren de hadde, nærmere bestemt ost. Og slik gikk det til, i 2002 sto fjøset ferdig og året etter fikk de utstyret til å lage ost. Til å begynne med startet de med to ulike oster, som fort ble utvidet til en produksjon på fem. Mari er en hardtarbeidende og sosial dame som har stått for store deler av produksjonen selv, men fikk tidlig ansatte da etterspørselen bare vokste. I dag har selskapet 4 ansatte, med Mari i spissen. Ostene selges i dag på blant annet Bondens Marked, i egen gårdsbutikk, på utvalgte Meny-butikker og en rekke restauranter, og er kjent for den unike smaken. Selskapet omsatte i 2017 for 5 millioner kroner.

9. Anne – kornprodukter

Anne og Lars tok i 2014 over familiegården til Lars, med et ønske om å produsere noe fra jord til bord, men de visste ikke hva. Anne og Lars er begge høyt utdannet, og har hatt en lang karriere i næringsliv i både inn- og utland. Anne er siviløkonom og har hatt lederstillinger i store globale konsern. Etter å ha reist litt rundt for å hente inspirasjon, bestemte paret seg for å gå tilbake til opprinnelsen og starte med korndrift. Allerede i 2015 lanserte de sitt første produkt på markedet, og kom raskt inn i de største dagligvarebutikkene i NorgesGruppen. I påfølgende år har de introdusert en rekke ulike produkter og er i dag å finne i Coop og NorgesGruppen sine butikker over hele Norge, samt at de selger varene gjennom egen nettbutikk. På den korte tiden har de klart å bygge opp en sterk profil og merkevare, og jobber stadig med å finne nye markedskanaler, samt at de bygger egen kafé på gården. Anne har det siste året jobbet 100 prosent i selskapet, og har med seg tre ansatte på laget.

10. Håvard – desserter

Håvard og kona tok over gården til Håvard sin onkel i 1988, med en tanke om at gården skulle være en boplass, da de ikke hadde lyst til å bo i byen. Håvard er utdannet markedsøkonom og pendlet til byen der han blant annet

jobbet i Gartnerhallen og Bama, mens kona jobbet som sykepleier. Men da paret fikk barn bestemte kona seg for å bli hjemme, og det var da de bestemte seg for å satse på gårdsdriften, nærmere bestemt eggproduksjon. De startet i det små, men vokste seg raskt store. I takt med denne veksten bestemte Håvard seg for å satse fullt og helt på gårdsdriften sammen med kona, og det var da ideen om å foredle produkter ble til. Basert på farmor sin gamle oppskrift testet de etterspørselen i markedet, og etter å ha opplevd en stor entusiasme valgte paret å bygge eget produksjonskjøkken på gården. I 2002 lanserte de sitt første produkt, karamellpudding, som viste seg å bli starten på en produksjon av en rekke ulike produkter, som har fått flere utmerkelser igjennom tiden. I dag selges deres produkter i dagligvarebutikker landet over, samt i horeca-markedet, og omsatte i fjor for i overkant av 20 millioner.

11. Marius og Silje – bringebærdrikker

Marius er småskala bonde, som hele sitt liv har jobbet med gårdsdrift. Han drev gårdsbutikk sammen med sin far, og har hele livet hatt en særlig interesse for bær. I 2005 bygget Marius og Silje sin egen gård i nærheten av der Marius hadde vokst opp, og startet med produksjon av jordbær og bringebær. Sesongen 2014 var preget av hardt vært, og bærene fikk mye vindskader som førte til at bærene ikke kunne selges som de var, og det var da Marius fikk ideen om å lage juice og saft. I samarbeid med en gård i nærheten, som hadde eget presseri, startet de å produsere de første produktene. I 2016 var det første produktet ute i markedet, og ikke lenge etter lanserte de produkt nummer to. I dag finnes juicen og saften i utvalgte dagligvarebutikker i deres nærområde, samt restauranter, hoteller og kafeer. Marius og Silje driver selskapet i dag, men har begge full jobb ved siden av. Paret har flere spennende planer for fremtiden, de jobber blant annet med å utvikle nye produkter, samt at de skal bygge et opplevelsessted på gården, med egen gårdsbutikk, gårdsomvisning og selvplukk.

3.3 Gjennomføring

Vi gjennomførte totalt 11 dybdeintervjuer med 14 gründere. Intervjuene ble gjennomført i februar 2019. Møtene varte i omlag én time og fant sted på informantenes respektive arbeidsplass, altså gården. Vi tok utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide som besto av fire hoveddeler og en oppvarmingsdel som direkte reflekterer forskningsspørsmålene og det teoretiske utgangspunktet, se vedlegg 1. I videre redegjørelse vil vi ta for oss utformingen av intervjuguiden og selve gjennomføringen av intervjuene.

3.3.1 Utforming av intervjuguide

For å kunne tillate en løs dialog, hvor informantene kunne uttrykke seg med større frihet, utviklet vi en semistrukturert intervjuguide (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Formålet med intervjuguiden var å sette opp en viss struktur, slik at samtalen førte frem til ønskelige data. Vi brukte god tid på å utforme guiden i samarbeid med lokalmat-ekspert Stine, da dataene også skal brukes i Nofima sin videre forskning på småskala matgründere. Vi valgte å ta utgangspunkt i et sett åpne spørsmål til hver av de fire delene i intervjuguiden for å sørge for at alle forskningsspørsmålene ble dekket tilstrekkelig. Samtidig utviklet vi et sett med oppfølgingsspørsmål dersom ikke svarene dekket områdene tilstrekkelig.

Innledningsvis ønsket vi å få frem gründerens historie og bakgrunn for dannelsen av selskapet, samt å skape en trygg atmosfære for videre spørsmål. Deretter i den første hoveddelen ønsket

vi å avdekke gründerens personlighet og karakteristikk, samt hvordan de har benyttet seg selv i utviklingsarbeidet. Ettersom dette ikke nødvendigvis er noe gründeren selv er bevisst på, valgte vi å sette opp mer konkrete oppfølgingsspørsmål for å lede samtalen inn på området dersom det var nødvendig. Formålet med del to var å avdekke gründerens motivasjon for å starte opp med lokalmat. Her ønsket vi å avdekke om bedriftene følger Alsos et al. (2003) sine tre definerte typologier. Videre i del tre ville vi avdekke hvordan gründerne faktisk praktiserer markedsføring. I denne delen var det viktig for oss å benytte allmennkjente ord og uttrykk, fremfor faguttrykk som brukt i det teoretiske rammeverket, for å sørge for at spørsmålene ble forstått av informantene. Ettersom gründerne ikke nødvendigvis er bevisst på markedsføringspraksisen de følger, utformet vi et sett med generelle og mer spesifikke oppfølgingsspørsmål for å sørge for at området ble tilstrekkelig dekket. Den siste delen hadde som formål å avdekke om gründeren har en måldrevet eller middeldrevet tilnærming til markedsføring. Ettersom dette er noe vi antok vi ville få en indikasjon på underveis satte vi kun opp noen få spørsmål på dette området.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

I innledningen av intervjuet startet vi med å presentere oss selv, oppgaven og formålet med studien. Vi forklarte kort hvordan intervjuet var tiltenkt å være, herunder hvordan vi ville fokusere på en løs samtale. For å ufarliggjøre spørsmålene opplyste vi om at det ikke finnes et riktig eller galt svar, men at vi til fordel er opptatt av å få en dypere forståelse av hvordan de jobber med kunder og markeder i praksis. Til slutt informerte vi informantene om at de vil holdes anonyme, samt at vi forsikret om tillatelse for bruk av båndopptaker.

Den semistrukturerte intervjuguiden ble brukt i forholdsvis liten grad under gjennomføringen av intervjuene. Vi forsøkte i stedet å la gründerne snakke så fritt som mulig, og oppfordret gründerne til å utdype historiene de fortalte. Vi stilte oppfølgingsspørsmål i de tilfellene det var nødvendig og veiledende spørsmål i de tilfellene samtalen flyttet seg bort fra forskningsspørsmålene. I de tilfellene gründeren ikke svarte utfyllende nok brukte vi intervjuguiden mer effektivt, og gikk mer direkte inn på de spesifikke hoveddelene.

3.4 Dataanalyse

Vi har i denne delen av oppgaven benyttet oss av Gioia-metoden (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013) for å analysere og gruppere de innsamlede dataene. Formålet er å håndtere og

kategorisere dataene ved å redusere informasjonsmengden, slik at innholdet kan formidles på en forståelig måte (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Gioia-metoden er en systematisk og trinnvis prosedyre som anvendes for å utarbeide begreper og teorier ut ifra empiri, ved å ta utgangspunkt i informantenes bruk av nøkkelord og sitater. Det er en prosess bestående av tre steg som bidrar til å redusere dataene til en håndterbar størrelse, hvor man til slutt ender opp med noen hovedkategorier som reflekterer hovedtematikken i datamengden (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Første steg i prosessen består av første ordens koder, som gjenspeiler hovedtrekkene fra dataene. I steg to utvikles andre ordens deskriptive begreper, som deretter leder frem til tredje ordens overordnede konsepter. Vi valgte denne metodikken fordi vi ønsket en dyp innsikt i gründernes erfaringer og praksis, der fokuset lå på totaliteten av erfaringene samt fortolkning av meningsinnhold.

Det første vi gjorde etter hvert gjennomførte intervju var å transkribere det samme dag, mens opplevelsen, følelsene og erfaringene vi gjorde satt ferskt i minnet. Deretter skrev vi ned noen inntrykk av opplevelsen i sin helhet, noe som gjør det enklere å lese over transkriptene ved en senere anledning. Dette hjalp oss også å verifisere vårt umiddelbare helhetsinntrykk i lys av rammeverket. Etter at intervjuene var ferdigstilte, printet vi de ut med god plass mellom linjene slik at vi kunne markere meningsbærende tekstelementer. Vi benyttet fargekoder som representerte et sett med brede koder trukket ut ifra det teoretiske rammeverket, som tok utgangspunkt i de 4 P'ene i rammeverket for EM. Deretter ble en åpen og induktiv koding utført for å utvikle de første ordens kodene. Vi gikk igjennom hvert enkelt intervju linje for linje og markerte nøkkelord og sitater, som representerte ulike temaer som vi opplevde som sentrale for informantene. Vi passet da på å ikke bli styrt av vårt inntrykk av det teoretiske rammeverket, men tok til fordel utgangspunkt i det matgründerne selv la vekt på. Dette arbeidet ledet frem til en rekke første ordens konsepter (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013).

I andre ordens analyse av dataene gikk vi igjennom alle konseptene for å finne fellestrekk og ulikheter og forsøkte å redusere mengden data til felles kategorier. Dette arbeidet ledet frem til ti felles kategorier som vi forsøkte å plassere inn under noen felles områder, for å finne de aggregerte dimensjonene. Tredje ordens aggregerte dimensjoner reflekterer hovedpunktene fra datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket. For å klare å komme frem til disse dimensjonene har vi tatt for oss datasettet på ny, for å se om våre endelige mønstre reflekterer hovedstrukturen og dybden av dataene, samt at de gir svar på forskningsspørsmålene. Figur 2 illustrerer hvordan vi har brukt Gioia-metoden til å analysere datamaterialet fra de 11

matgründerne. Figuren gir et visuelt bilde over hvordan vi har gått fra de induktivt kodede sitatene og begrepene til de aggregerte dimensjonene som knytter datamaterialet opp mot teori.

3.5 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet

Innen kvalitativ forskning er det naturlig å benytte begrepene troverdighet, pålitelighet og overførbarhet for å sikre studiens etterprøvbarehet og relevans (Silverman, 2014). Dette har vi hensyntatt ved å gjøre tilpasninger og vurderinger underveis i forskningsprosessen som diskutert nedenfor.

3.5.1 Troverdighet

Troverdighet i kvalitative studier handler om gyldigheten til resultatene og om funnene fra intervjuene faktisk gir svar på det man ønsker (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette tok vi hensyn til på flere måter. For det første har vi forsøkt å sikre et samsvar mellom problemstillingen og valgt metode, noe Morse et al. (2002) kaller metodisk koherens. Videre forsøkte vi å rekruttere informanter med tilfredsstillende informasjon på området, som ifølge Morse et al. (2002) styrker troverdigheten. Screeningsundersøkelser ble gjennomført i samråd med lokalmat-ekspert Stine, noe som førte til at vi kunne utelukke uaktuelle informanter og dermed styrke troverdigheten.

Ifølge Morse et al. (2002) styrkes troverdigheten i kvalitative studier av at forskeren har en teoretisk tankegang. Dette har vi forsøkt å hensynta ved å operasjonalisere de teoretiske begrepene til intervjuguiden, både for å sørge for at spørsmålene besvarte våre forskningsspørsmål, samt for å sørge at spørsmålene samsvarer med begreper fra det teoretiske rammeverket. For å kunne være sikre på at vi faktisk målte det vi ville måle, gjennomførte vi en pretest av intervjuguiden. Tilpasninger har også blitt gjort underveis i forskningsprosessen, noe som gjerne kjennetegner kvalitative undersøkelser (Morse, Barrett, Mayan, Olson, & Spiers, 2002). Vi har tatt med oss informasjonen og erfaringen fra hvert enkelt intervju til det neste, for å sørge for at spørsmålstillingen ga svar på det vi ønsket. I denne forbindelse har vi bevisst utelukket teoretiske faguttrykk i spørsmålstillingen slik at samtlige av informantene, uavhengig av bakgrunn, kunne forstå ordlyden i spørsmålene.

Noen deler av intervjuet var lagt opp slik at informantene måtte tenke seg tilbake i tid. For å hensynta hukommelsesskjevhet gjorde vi research på hver og en av gründernes nettsider og

sosiale medier i forkant av intervjuene, slik at vi kunne bruke dette som hjelp dersom de selv ikke var bevisste på hva de hadde gjort i fortiden. I tillegg brukte vi uttrykk som «oppstartsfasen» og «tidlig fase» gjennomgående i intervjuet i de tilfellene det var snakk om fortid. Informasjon hentet inn i forkant ble også brukt gjennomgående i intervjuene i de tilfellene det opplevdes som nødvendig.

3.5.2 Pålitelighet

Studiens pålitelighet handler om hvorvidt man kan stole på de resultatene man har kommet frem til. Dette er knyttet til måten dataene er hentet inn og bearbeidet (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). For å øke studiens pålitelighet har vi utformet en gjennomarbeidet og lettfattelig intervjuguide. Denne ble også testet i forkant av intervjuene på en kandidat med relevant bakgrunn, for å sørge for at spørsmålene ledet informantene inn på de ønskelige temaene. Dette brukte vi også som trening for oss selv, ved å bevisstgjøre oss på hvilken innvirkning kroppsspråk og snakkemåte hadde på informantens svar (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

For å sikre ønskelige data valgte vi å ha en narrativ tilnærming til intervjuet og intervjuguiden. Vi oppfordret gründerne til å fortelle sin historie og reflektere rundt de valgene de har tatt, ved å fokusere spørsmålsstillingen på *hvordan* og *hvorfor*. Dette var et bevisst valg, som gjerne fører til at gründerne forteller det som er viktigst for dem, og som da kan bety at det som ikke blir sagt er mindre viktig. Videre valgte vi å hensynta studiens pålitelighet ved å informere gründerne om anonymisering innledningsvis i intervjuet. Til tross for at vår tematikk ikke er av utpreget sensitiv art, valgte vi å gjøre dette for å skape tillit til informantene og sikre usensurerte svar.

Andre tiltak vi har gjort for å øke studiens pålitelighet er å bruke flere datainnsamlingsteknikker. Sekundærdata ble hentet inn før intervjuene – info på nettsider og sosiale medier, samt råd fra lokalmat-ekspert Stine Alm Hersleth. Dette benyttet vi både som hjelpemiddel til utformingen av intervjuguiden, samt som støtte under intervjuene. Forhåndskunnskapen opplevdes som svært viktig under intervjuene for å oppnå en god dialog og tillit til gründerne. Det er derimot intervjuene som er blitt betraktet som den viktigste kilden til data i bearbeidelsen. For å sikre pålitelighet i bearbeidelsen av data valgte vi å analysere og tolke dataene hver for oss, for deretter å sammenlikne og diskutere. Vi har bearbeidet de innsamlede dataene med stor nøyaktighet, og valgt å bruke en analysemetode som sikrer dette, som forklart i kapittel 3.5.

3.5.3 Overførbarhet

Som nevnt har vi ønsket å gå i dybden for å øke forståelsen av et fenomen, fremfor å forsøke å fremskaffe generaliserbare funn. Likevel stilles det spørsmålstegn ved all forskning vedrørende om funnene kan gjelde i andre kontekster. I vårt kvalitative tilfelle vil dette dreie seg om overføring av kunnskap i stedet for generalisering (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi har fokusert på en spesifikk bransje og rekruttert selskaper basert på satte kriterier, noe som minimerer overførbarheten i ytterligere grad. De fellestrekkene vi har funnet kan likevel være fordelaktige for de som vurderer muligheten av tilleggsnæring i landbruket. Gjennomføring av tilsvarende studier i andre kontekster kan derimot bidra til å skape en økt forståelse av entreprenøriell markedsføring.

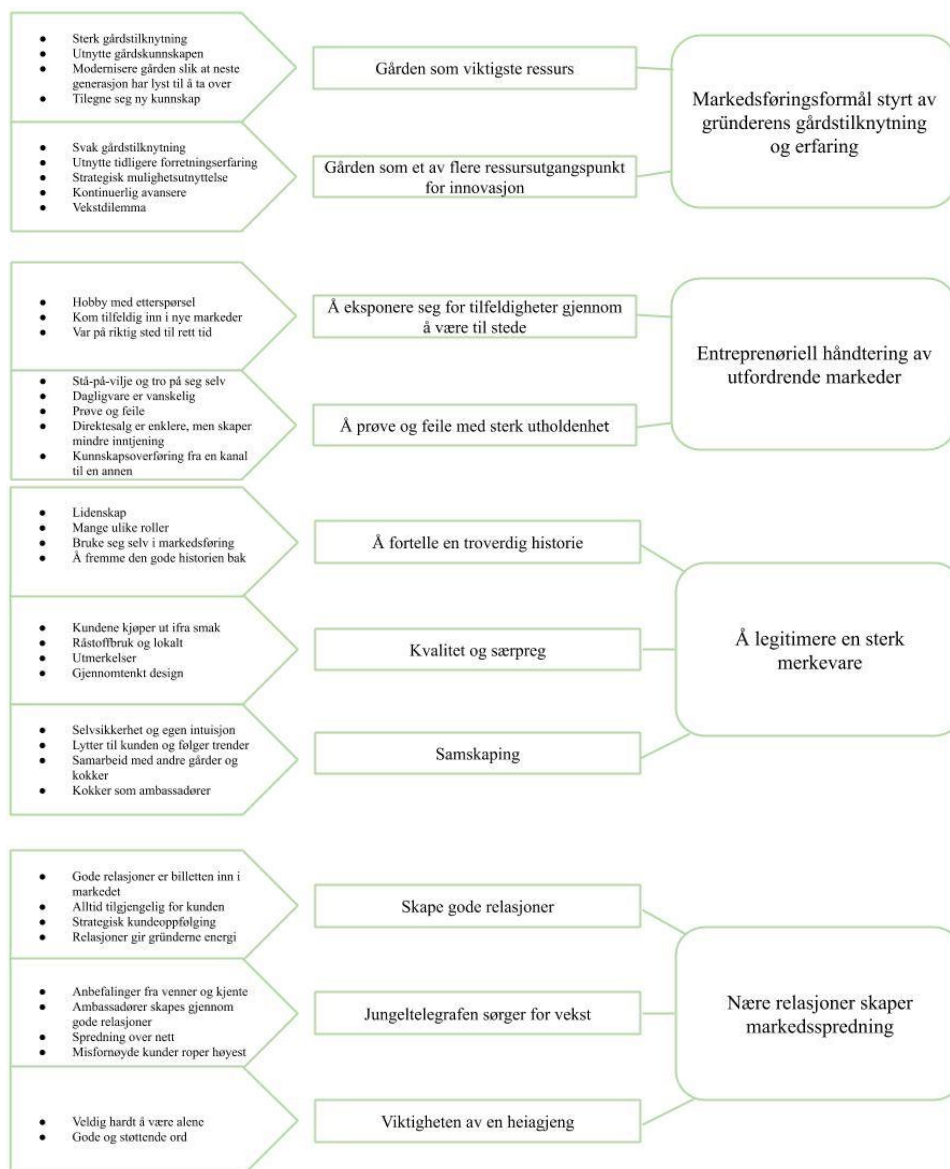
3.6 Etiske avveininger

På bakgrunn av valgt forskningsmetode har vi vært veldig bevisste når det kommer til etiske hensyn. Dette gjorde seg spesielt gjeldene i innsamlingen og behandlingen av dataene, da man innen kvalitativ forskning er tett på informantene. Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) handler etikk innen forskning om «*prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale.*» Etiske avveininger ble gjort i følgende situasjoner og på følgende måte:

Vi startet med å melde forskningsprosjektet inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette gjorde vi på bakgrunn av at vi skulle behandle personopplysninger med datautstyr som båndopptaker og lagring av dokumenter. Dette ble godkjent før vi igangsatte prosjektet. Deretter utviklet vi et samtykkeskjema som alle informantene underskrev før vi gjennomførte intervjuene, se vedlegg 3. Her informerte vi om hva studiet handlet om, hva dataene skulle brukes til, samt at vi la vekt på at deltakelsen er frivillig, i tråd med Silverman (2014). I tillegg til dette informerte vi alle informantene i forkant av intervjuene at de ville fremtre anonyme i oppgaven. På bakgrunn av at vi i dette prosjektet ikke har behandlet sensitiv informasjon eller bedriftshemmeligheter, var anonymiseringen noe vi opplevde som lite viktig for informantene. Likevel har gründerne blitt gitt pseudonymer slik at de ikke skal være identifiserbare. Dataene ble deretter behandlet og lagret etter de nye personvernlovgivningsreglene (GDPR). All persondata ble lagret på en sikker database, før vi slettet de fra båndopptakerne og egne datamaskiner.

4. Analyse og funn

I dette kapittelet vil vi presentere funnene fra intervjuene. Datagrunnlaget er analysert og tolket for å finne likhetstrekk og de mest fremtredende ulikhetene. Funnene blir presentert i de fire kommende delkapitlene, i henhold til analyserammeverket basert på Gioia (2013), illustrert i figur 2. De aggregerte dimensjonene vil utgjøre hvert sitt kapittel. Kapitlene starter med å introdusere hovedtrekkene, før vi går dypere inn i de unike funnene, hvor hovedfokus vil være på å sammenfatte essensen i funnene. Her er det også viktig å nevne at det ikke foreligger noen klare skiller mellom de aggregerte dimensjonene, men at vi har fokusert på fellestrekk, der noen temaer derfor vil overlape. Avslutningsvis vil alle kapitlene oppsummeres. Sitater vil bli brukt gjennomgående for å bygge oppunder funnene.



Figur 2: Datastrukturen og temaer oppsummert med utgangspunkt i Gioia, Corley og Hamilton (2013).

4.1 Markedsføringsformål styrt av gründerens gårdstilknytning og erfaring

Det er forskjeller i hvilken gårdstilknytning matgründerne har, og vi tolker det dit hen at dette både påvirker gründernes motivasjon og at det danner utgangspunktet for deres praksis. I dette delkapittelet vil vi ta for oss hva det er som motiverer og driver gründerne til å foredle gårdens råvarer. Her fremkommer det tydelig av analysen at det er to underliggende motivasjoner som danner utgangspunktet for de to underdimensjonene; *gården som viktigste ressurs* og *gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon*. Gründernes formål kan altså plasseres i disse to kategoriene, og de vil benyttes gjennomgående i resten av oppgaven.

4.1.1 Gården som viktigste ressurs

Noen av matgründerne har vokst opp på gården og overtatt den av foreldrene sine – der de har vært delaktige i gårdsdriften gjennom oppveksten – noe som har skapt en unik tilknytning til stedet. Gründerne med en sterk tilknytning til gården har et større ønske om å drifte den videre. Funnene indikerer at disse gründerne benytter en alternativ «*bottom-up*»-strategi, der de tar utgangspunkt i gården i stedet for et produkt, i sin inngang til markedet (Stokes, 2000). Derfor er *gården deres viktigste ressurs*, samt deres formål til å drive med tilleggsnæring. Felles for disse gründerne er at de besitter større gårdskunnskap og -erfaring, noe som har påvirket deres praksis. Gårdsdrift føles for dem ut som det naturlige og eneste valget de har, da de ikke besitter annen yrkeserfaring eller utdanning.

Et eksempel på dette er Mari, hun har verken utdanning eller en lang yrkeskarriere bak seg. Hun er en gårdsjente som har jobbet med gårdsdrift i hele sitt liv. Til tross for manglende forretningsforståelse har hun fordelen av bred kunnskap og erfaring innenfor dyrehold og landbruk. Hun er en ekspert på ost og kan hele produksjonsprosessen fra A til Å. Når det gjelder forretningsprosessene med å få produktene ut på markedet er verken interessen eller kunnskapen til stede. Det kan tyde på at hun har mindre intensjonalitet i sitt markedsføringsarbeid, i tråd med Zontanos og Andersons (2004) forskning:

«Noen må ta det bedritne greiene på kontoret. Jeg hater det jeg altså. Jeg gjør ikke noe god jobb, det er det verste. (...) vi er litt for mye bønder og står med lua i hånda, ikke frempå i det hele tatt.» - Mari

Det kommer tydelig frem at den sterke tilknytningen til gården har vært avgjørende for deres motivasjon til å drive den videre. De har alle jobbet tett på sine foreldre og vært vitne til det harde arbeidet de har lagt ned for at familien skal kunne leve av gården. Vi opplever det som at gründerne både er motiverte av å gå i foreldrenes fotspor, men også at gården skal videreføres til kommende generasjoner. Likevel har de ikke ønsket å leve under like trange kår som foreldrene, ei heller videreføre det til barna sine. Derfor har de gjort noen drastiske tiltak med gårdsdriften. Samtlige har modernisert gården for å gjøre arbeidet enklere – og mer morsomt. Flere av dem har startet med tilleggsnæring for å utnytte råvarene mer kostnadseffektivt og for å kunne tjene mer penger på produktene.

«Jeg hadde også lyst til å lage en gård som skulle være litt mer gøy og inspirerende å ta over – hvis nestemann her hadde lyst til å ta over gården.» - Harald

Dette ønsket om å drive gården videre har ført til at gründerne har sett på egne ressurser med nye øyne. De har rådført seg med andre, vurdert egne kunnskaper og sett på hva andre gjør med de samme råvarene som de besitter. Flere av dem har dratt på ulike kurs for å lære om produktforedling, HMS, regnskap og diverse som hører et selskap til. Vi tolker det dit hen som at gründerne både ønsker å skape et bedre liv til barna sine, men også til seg selv og dyrene. De ønsket også en mer spennende og inspirerende hverdag, der de kunne komme i kontakt med andre likesinnede mennesker, få nye ideer og mer livsglede.

4.1.2 Gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon

Majoriteten av matgründerne har derimot overtatt gården i nyere tid, enten gjennom øvrige slektninger eller partnerens familie. Naturligvis er tilknytningen til gården svakere i disse tilfellene, der flere av dem primært overtok gården med et ønske om å bo der – ikke drifte den. De anser dermed *gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon*. Etterhvert har de likevel valgt å avslutte andre karrierer for å i stedet satse på tilleggsnæring. Disse gründerne er i hovedsak drevet av muligheter som har oppstått underveis, der de har et ønske om å utnytte disse mulighetene. De motiveres av innovasjon og det å kunne skape nye og bedre matprodukter, som gjenspeiles i deres høye interesse for mat. Flere av disse gründerne er høyt utdannet, de har opparbeidet seg bred erfaring innen næringslivet, samt at de besitter et stort nettverk. De tenderer dermed til å ha høyere markedsføringskunnskap og vi forstår det som at de har en bedre forutsetning til å lykkes i markedet. Dette er i tråd med Politis (2005) som hevder at tidligere erfaring øker gründernes evne til å oppdage og utnytte mulighetene med størst

potensiale. Med andre ord er disse gründerne, til sammenlikning med den overnevnte gruppen, mer strategiske og har en klarere intensjon i valgene de tar.

«Og så hadde vi lyst til å drive gården selv, men ikke med tradisjonelt landbruk, vi hadde lyst til å gjøre noe innovativt og nytt for vårt distrikt. Og drive med noe som det var et marked for.» - Kristian

Håvard og Anne er blant de med høyest utdannelse og lengst fartstid i næringslivet, og de oppleves som de mest erfarne gründerne. De har hatt lendende stillinger i store selskaper noe som har virket positivt inn på deres selvsikkerhet til å tørre å satse på noe eget. Håvard har jobbet som markedsdirektør for en stor matvareleverandør og kjenner derfor både bransjen og svært innflytelsesrike mennesker innenfor den. Han la ikke skjul på hvor fordelaktig dette har vært for markedsadgang og det at han i det hele tatt turte å satse. Anne besitter mye kunnskap og erfaring etter å ha hatt flere lederstillinger i store, globale konsern. Hun fremstår som en hardnakket forretningskvinne som tenker nøye gjennom alle valgene hun tar. Derav kan begge sies å være måldrevet, da det foreligger mer planlegging og strategiutvikling enn hos de andre gründerne (Sarasvathy, 2005). Vi tolker det dit hen som at disse gründernes forretningsforståelse har gitt dem betydelig høyere selvsikkerhet i valgene som må tas.

«Akillshælen for alle gründerne er kunnskap om marked og markedsadgang, og hvilke kanaler du skal ta tak i og hvem skal du snakke med. I det hele tatt for å få muligheter til åpninger.» - Håvard

Som utsagnet indikerer er disse matgründerne strategiske mulighetsutnytttere der de er opptatt av å lære mest mulig om markedet. De motiveres av å være sin egen sjef, kontinuerlig avansere og å tenke innovativt og nytt. Deres svakere gårdstilknytning gjør at de evner å tenke enda større utenfor boksen, der de er mer markedsstrategiske rundt hvordan tradisjoner kan utnyttes til deres fordel. Et fellestrekk ved disse gründerne er ønsket om å stadig fornye seg, der samtlige av dem uttaler at de ser på muligheter til å utvide produktporteføljen, samt å potensielt gå inn i nye markeder. De prøver hele tiden å tenke nytt for å komme på nye kombinasjoner av smaker som kan glede forbrukerne. De følger blant annet med på trender, der Kristian har fått med seg det økte fokuset på ingefær, mens Anne har sett at populariteten til chiafrø har vokst. Derfor har Kristian lagd en eple- og ingefærjuice, mens Anne har lagd kornblandinger som inneholder chiafrø. De jobber også med å komme inn i nye markeder, der noen har fokus på dagligvare,

har andre fokus på horeca, REKO-ringer eller å etablere et utsalg på egen gård. Noen av dem var også overraskende nok inne på tanken av eksport.

«Jeg er lagd sånn at jeg må avansere. Å komme til et nivå og bli der – da kjeder jeg meg. Jeg må ha noen nye prosjekter å jobbe med, fremdrift.» - Håvard

«Det kommer til å komme flere produkter, det kommer til å komme flere kanaler og vi ser også på eksport.» - Anne

Til tross for at flere av dem har store ambisjoner for fremtiden, uttrykker matgründerne at de står ovenfor et dilemma med tanke på vekst. De er både bekymret med tanke på volumene de er nødt til å produsere dersom de vokser seg for store, samt at de ikke ønsker å miste fordelene av å være liten. De vil heller ikke kunne spille på gården da produksjonen potensielt må bytte lokasjon for å tillate storskalaproduksjon.

4.1.3 Oppsummering

Som en oppsummering kan vi si at matgründernes formål er styrt av hvor knyttet de er til gården de bor og lever av, samt hvor mye erfaring de besitter fra tidligere yrkeskarrierer. Generelt sett tenderer det til at de med en svakere gårdstilknytning også besitter mer forretningserfaring og -forståelse, der de er motivert av vekst og innovasjon, hvor gården kun utgjør en av flere ressurser. Matgründerne med en sterkere gårdstilknytning besitter på den annen side mindre forretningserfaring da majoriteten av dem har jobbet på gården store deler av livet sitt, og ser dermed på gården som hovedressursen for videre utvikling.

4.2 Entreprenøriell håndtering av utfordrende markeder

Det var stor variasjon i hvordan matgründerne har fått produktene inn på markedet, samt hvilke markeder de valgte å angripe først. Et vesentlig fellestrekk for dem alle er at markedsutvikling i et modent matmarked preget av få kjeder og store matvareleverandører, er utfordrende for små mikrobedrifter med knappe ressurser. Dette kapittelet består av to underliggende dimensjoner; *å eksponere seg for tilfeldigheter gjennom å være til stede og å prøve og feile med sterk utholdenhet*. Når det gjelder den første underdimensjonen var det for noen slik at inngangen til markedet var et resultat av tilfeldigheter, som følger av det å være til stede. Ifølge nyere entreprenørskapsteori preges EM-prosessene av tilfeldigheter (Morris, Schindehutte, &

LaForge, 2002). Den andre underdimensjonen var gjeldende for majoriteten av gründerne, hvor markedsutviklingsprosessen derimot er preget av prøving og feiling med sterk utholdenhet, noe som ser ut til å danne grunnlaget for skapelsen av nye markedsmuligheter.

4.2.1 Å eksponere seg for tilfeldigheter gjennom å være til stede

For Hanne og Ingrid startet det hele ved en tilfeldighet. Hanne bakte kaker på hobbybasis og solgte på bestilling til familie og venner. Gjennom vareprat og den såkalte «jungeltelegrafene» ble ordet spredd i rekordfart og før hun visste ordet av det hadde hun «venner» i hele landet:

«Det her har jo startet med at Hanne har bakt til en liten kjerne av folk, så har de hatt venner igjen, også har de hatt venner igjen. Også tenkte jeg bare 'oj, vi har venner helt til Kristiansand og Hamar.' Så det er egentlig bare sånn. Hanne har aldri brukt noe penger direkte på markedsføring.» - Ingrid

Deretter fortsatte ballen å rulle før dagligvarebransjen en dag kontaktet dem. Butikksjefen på Jacobs på Majorstuen ønsket å selge deres kaker, så han kjørte opp til gården og hentet kakene personlig. Enda mer tilfeldig var måten de kom inn på horeca-markedet på. En dag dukket en eldre herremann opp på døren, han skulle avslutte egen drift av nøyaktig samme kakebakst som dem. Han ville selge dem noe utstyr, mot at han tok dem med på en runde til alle sine hotellkunder slik at de kunne overta salget. Dette gjorde de og det viste seg at en slik anbefaling var gull verdt. Hanne og Ingrid har aldri hatt et problem med å få solgt varene sine, i stedet har de slitt med å klare å produsere nok.

Flere av de andre fikk også markedsadgang som et resultat av tilfeldigheter, på tross av at det ikke var i like stor grad som overnevnte eksempel. Et gjennomgående svar fra gründerne handlet om det å *være til stede*, som ifølge det effektuelle rammeverket vil skape uforutsette muligheter (Sarasvathy, 2005). Med det mente de å være til stede på arrangementer og markeder som var relevante for dem, men også mindre relevante arrangementer innenfor bransjen. Det handler altså om å være på rett sted til rett tid, for plutselig møter du noen som kjenner noen som kan gi deg en unik mulighet. Det kan tyde på at gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* benytter dette mer strategisk for å skape nye markedsmuligheter. Et eksempel er Harald som tok seg tid til å holde et innlegg på en konferanse for noen år siden. Han utnyttet muligheten til å mingle med tilstedeværende mennesker for å fortelle historien om

sitt produkt. Før han visste ordet av det sto han ovenfor konsernsjefen i NorgesGruppen og fikk avtalt et møte.

4.2.2 Å prøve og feile med sterk utholdenhet

Disse solskinnshistoriene representerer derimot ikke alle matgründerne. Majoriteten av dem har heller slitt med å komme inn på markedet og å overkomme knappheten av ressurser. Matgründernes unike stå-på-vilje viste det seg at i mange tilfeller var essensielt for å få produktene inn på markedet – og for å holde de der. Harald har en unik utholdenhetsevne, han hadde ikke noe økonomisk overskudd de første fem leveårene av bedriften. Harald uttrykker at uten han selv, og hans tro på eget produkt så hadde det ikke gått. Flere av matgründerne påpeker det samme, nemlig viktigheten av eget pågangsmot:

«Så du må bare ikke gi deg, du må være tøff, du må bare tro på deg selv. Du må være en passe gal gründer - ideen min er at du må være så gal at det er på randen av galskap.» - Harald

Flere av gründerne har forsøkt å innta en plass i dagligvaremarkedet – med varierende hell. Som Ole sier: *«å selge i en butikk er forferdelig vanskelig.»* Matgründerne la flere ulike årsaker til grunn for å belyse hvor vanskelig dette markedet kan være. De årsakene som gikk igjen var utfordringer knyttet til grossister og distribusjon, prissetting, samt at man hele tiden må pleie forholdet til butikkjedene for å sørge for å ikke bli glemt. Flere av dem la trykk på at de aldri kan slappe av og tenke at jobben er gjort, de må hele tiden være til stede og snakke om produktene dersom de har lyst til å fortsette.

Hver og en av matgründerne mener at dagligvare er vanskelig – men noen har fått det til. Spesielt kan vi trekke frem Kari, Anne, Håvard og Kristian som selger produktene sine på fast listing i hele landet. Det kan tyde på at de gründerne som har vært mer strategisk bevisste og tatt mer intensjonelle valg har lettere overkommet barrierene i dette markedet. På tross av at de står på fast listing, krever salg i dagligvare hardt arbeid. De fortsetter å stå på demo for å klare å holde kontinuitet i salget da dette er dyrere produkter og mindre kjente merkevarer. Majoriteten av resten av gründerne er også i dagligvare, men kun i noen få – gjerne 1-3 – lokale butikker. Grunnen til dette er at matgründerne kjenner butikksjefen, og lokalsamfunnet kjenner til gården og gründerne, så her vet de at kunden faktisk kjøper. Med andre ord kreves ikke det samme innsalget og arbeidet i disse nærbutikkene.

Petter valgte etter prøving og feiling å utelukke dagligvarebransjen. Han tilhører kategorien av gründere som anser *gården som den viktigste ressursen*, der funnene tyder på at han har tatt mindre intensjonelle og bevisste valg, noe som har resultert i lite gunstige markedsvalg. Hans inngang på markedet ble derfor broren som jobbet på en såkalt «*high end*» restaurant, og de tok inn eplemosten. Mosten ble en erstatning for vin i forretningslunsjer, og Petter fant dermed ut at hans produkt utgjorde en substitutt for vin. Siden det er få «*high end*»-restauranter i Norge, ble produktet hans spredd gjennom «jungeltelegrafene» av kokker, og på et tidspunkt solgte han til alle de bedre restaurantene i Oslo. Flere av de andre gründerne har også vokst seg store i restaurantbransjen som følger av prøving og feiling i andre markeder. Det er derimot utfordringer knyttet til dette markedet i den forstand at det er høy konkurstrate i restaurantbransjen, samt at menyene stadig skiftes ut.

På bakgrunn av at de overnevnte – indirekte kanalene – er svært utfordrende, har noen av gründerne valgt å benytte direkte kanaler for å komme inn på et marked. Dette er også gjerne et resultat av at de etter prøving og feiling ikke har klart å få et fotfeste i dagligvarebransjen. Egne utsalgssteder, matmarkeder og det fremvoksende fenomenet REKO-ringer skaper fordeler for gründerne ved at de kan ha direkte kontakt med kunden. Samtidig uttrykker samtlige av gründerne som er der at kunden som er her faktisk ønsker å kjøpe lokalmat, de er i en annen sinnsstemning og mye mer kjøpevillige. På den andre siden er disse markedskanalene svært tidkrevende, og genererer ikke den samme jevne inntjeningen som de indirekte kanalene som dagligvare og restauranter.

Til tross for at enkelte av gründerne har lyktes i å komme inn på dagligvaremarkedet, har majoriteten prøvd og feilet i flere ulike kanaler, og dermed valgt en annen inngang til markedet. I dag benytter samtlige gründere flere markedskanaler, og det kan tolkes dit hen som at gründerne har overført erfaringer fra de indirekte kanalene til de direkte, og vice versa. Funnene indikerer at gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon*, har vært mer bevisste og brukt overføring av kunnskap til å ekspandere innenfor nye markedskanaler. Gründerne som anser *gården som den viktigste ressursen*, har derimot vært nødt til å benytte andre markedskanaler fordi de ikke lyktes i det markedet de kom inn i først. Det kan tyde på at dette skyldes lite intensjonelle valg fra start. Imidlertid har samtlige gründere gjennom eksperimentering opparbeidet seg større kunnskap, erfaring og et bredere nettverk, som har ledet frem til skapelsen av nye markedsmuligheter. Ifølge litteraturen kjennetegner dette den

eksperimentelle læringsprosessen og en effektiv beslutningslogikk (Sarasvathy, 2005; Yang & Gabrielsson, 2017).

4.2.3 Oppsummering

Oppsummert kan vi si at markedsutvikling uansett hvilken salgskanal en angriper er tungt og vanskelig for en matgründer. Det krever eksperimentering, hardt arbeid, utholdenhet og en liten dose tilfeldigheter. Med tanke på at våre informanter driver mikrobedrifter med knappe ressurser og en mindre kjent merkevare, krever alle salgskanalene mye oppfølging for å sørge for en kontinuitet i salget. Generelt sett er matgründerne inne i flere ulike markedskanaler, der de drar nytte av de ulike fordelene og dermed sprer risikoen. Gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* ser derimot ut til å ha overkommet barrierene enklere enn de andre, da de har en mer strategisk markedstilnærming.

4.3 Å legitimere en sterk merkevare

I det teoretiske rammeverket legges det stor vekt på gründerens personlighet og karakteristikk. Blant annet kan personlig markedskommunikasjon gjøre at man lettere overkommer ressursutfordringer, og på dette vis skape en snarvei til merkevarebygging (Skarderud & Kubberød, 2016). Våre funn tilsier derimot at matgründernes merkevare blir skapt gjennom flere ulike elementer, herunder historiefortelling, produktkvalitet og samskaping, i tillegg til dem selv som personer. Fellesnevneren er at de skaper legitimitet gjennom å kombinere de ulike elementene i sin interaksjon med kunden. I dette delkapittelet vil vi ta for oss underdimensjonene *å fortelle en troverdig historie, kvalitet og særpreg og samskaping*. og analyserer hvorvidt de er med på å skape en sterk merkevare.

4.3.1 Å fortelle en troverdig historie

En essensiell del av matgründernes merkevarebygging viste seg å være historiefortelling, der lidenskap spiller en stor rolle for å kunne gjøre det på en troverdig måte. Vi opplevde det som at samtlige av gründerne har en åpenbar og sterk lidenskap for det de driver med. Dette kunne vi tolke ut ifra kroppsspråk, engasjement og livlighet i blikket. Denne lidenskapen styrker viktigheten av dem selv og deres tilstedeværelse i interaksjonen med kunden. Måten gründerne omtaler produktene sine med en stolthet og selvsikkerhet, er helt avgjørende for å skape troverdighet i markedet. Samtlige av gründerne oppleves som å ha gode sosiale ferdigheter, de er utadvendte og trives med å snakke med kunden. Disse ferdighetene styrker gründernes evne

til klare å selge produktene, da det er de selv som må snakke med kunden for å skape denne troverdigheten:

«Jeg har jo vært viktigst. Uten meg så hadde det ikke blitt solgt. Hvis jeg skulle ansatt noen så er det ikke sikkert at de hadde blitt trudd på like mye som meg, for den som blir trudd på er den som har skapt produktet. Da har du troverdighet og så må du ha en eller annen lidenskap for det du driver med.» - Harald

En annen viktig fellesnevner er gründernes evne til å innta mange ulike roller. På grunn av manglende ressurser er de nødt til å både være produsenter, økonomer og markedsførere. Med andre ord kjenner gründerne alle deler av sin egen bedrift, og er nødt til å tilegne seg kunnskap på fagfelt de ikke kjente fra før. Dette er igjen med på å styrke deres troverdighet, da de kjenner til og er delaktige i alle de daglige prosessene og kan fortelle om dette til kunden. Likevel gikk det et skille mellom de som *primært drives av gården* og de som *anser gården som en av flere ressurser for innovasjon*, der det viste seg at sistnevnte kategori var tryggere og mer komfortable i de ulike rollene. Det kan antas at deres høyere grad av forretningsforståelse styrker deres evne til å skape legitimitet.

Det er derimot kun én av gründerne som benytter seg selv i markedskommunikasjonen av produktene. Dette var noe overraskende med tanke på hvilke fordeler det kan ha ifølge litteraturen (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016). Imidlertid er det viktig å gjenta det faktum at flere av disse matgründerne ikke hadde noen form for markedsbakgrunn, og at de dermed ikke var klar over de potensielle fordelene det kan medbringe. Håvard og kona skilte seg derfor ut, da de både hadde et bilde av seg selv på alle produktene, samt telefonnummeret til kona. Håvard jobbet som markedsdirektør i et stort konsern til han var 50 år, samt at selskapet deres var et av utvalgets mest suksessfulle hvis vi legger omsetning til grunn. Han var dermed klar over hvilke fordeler dette strategiske valget kan ha for kundenes oppfattelse av tillit og legitimitet.

«Det skal være ekte og troverdig. Og det prøver vi å kommunisere på emballasjen vår, vi står jo der med trynene våre, ikke sant. Det bør jo skape tillit.» - Håvard

Samtlige gründere poengterer at gården og historien bak er en svært viktig del av deres markedskommunikasjon. Forbrukertrendene i det norske matmarkedet peker også i denne

retningen – kundene ønsker å vite mer om matens historie og opprinnelse (NorgesGruppen, 2018). Samtidig ser man en tendens til at stadig flere forbrukere vektlegger dyrevelferd og kvalitet i kjøpsavgjørelsene. I likhet med forbrukerne, uttaler flere av gründerne at også kokkene og andre fagfolk i matbransjen blir mer og mer opptatt av historien bak produktene og sporbarheten til råvarene. Dette anser vi som noe unikt for nettopp matgründere, og noe som skiller dem fra gründere i andre bransjer.

Gründernes evne til å utnytte historien bak viser seg å være helt avgjørende for å komme inn i markedet. Funnene indikerer at dette er noe alle gründere var gode på, men at de som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* er enda mer bevisste vedrørende den potensielle gevinsten det kan medføre. De er derfor mer strategiske i forhold til hvordan, hvor og hvem de forteller den til. Majoriteten av gründere inviterer likevel kokker og andre fagfolk hjem til gården, for å fortelle sin historie. Dette omtales som en vinn-vinn-situasjon, da kundene selv kan skape større tillit til sine kunder igjen, ved å fortelle historien bak råvarene. Med andre ord opptrer kokker, servitører og butikkansatte som ambassadører for matgründerne ved å fortelle deres historie til forbrukerne.

«Veldig mange av restaurantene som bruker lokale produkter er veldig flinke til å fortelle hvor produktene kommer fra blant annet. Så det er en viktig ambassadør for oss.» - Mari

Spesielt viktig er dette for matgründerne som baserer tilleggsnæringen på dyr – de ønsker å vise frem at dyrene er lykkelige og har gode levekår. Gårdscafeen til Mari har blant annet vinduer ned til fjøset der man kan se kuene hvile på madrasser, og kontorene til Kari er plassert med store panoramavinduer mot grisebingen, eller som de selv kaller «grisespaet». Dyrevelferd er med andre ord tatt til nye høyder, og skiller dem fra de konvensjonelle produsentene som påstår at de har lykkelige dyr – noe gründere poengterer at bare er «lureri». Vi tolker det dit hen at de er ekstremt stolte av det de har fått til og at de derfor ønsker å kunne vise dette frem til flest mulig av kundene sine.

4.3.2 Kvalitet og særpreg

Tross viktigheten av gründeren selv og historien bak, uttrykker samtlige gründere at det absolutte minimumskravet er at kvaliteten og smaken på produktene er god. Hver og en av dem vektla renhet og råstoffbruk. Dette ble begrunnet med at smak er avgjørende for gjenkjøp.

Samtlige uttrykker at på grunn av manglende markedsføringsbudsjetter er den desidert viktigste veien inn i markedet gjennom kundens smaksløker. Dette er også mye av grunnen til at gründerne velger å invitere kokker hjem og at de står på demo.

«NorgesGruppen inviterte vi hit. (...) de kom på gården og så dyttet vi det i kjeften på dem og så syns de det var godt.» - Håvard

Råstoffbruken og den lokale forankringen har også ledet frem til en rekke utmerkelser av deres produkter. Matgründerne uttrykker at disse utmerkelsene har hjulpet dem med å gjøre merkevaren kjent i markedet, samt at det har ledet til mye gratis mediedekning og derav positiv PR. Vi opplever at flere av gründerne har vært svært strategiske i utnyttelsen av disse. Noen av dem oppsøker aktivt konkurranser der de har muligheten til å vinne flere utmerkelser, både nasjonalt og internasjonalt.

En gjenganger blant matgründerne er at de ønsker å skille seg ut i markedet, ved å fremheve produktenes kvalitet og særegenhet. Gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* har vært svært bevisste i valget av design på produktene, og begrunner dette med at det første kjøpet som regel sitter i øynene. Gjennom designet ønsker samtlige å formidle noe; noen av de spiller på det lokale, det norske og gården, mens andre vektlegger råstoffbruk, estetikk eller humor. Anders utmerket seg blant gründerne for sitt proffe design og poengter at han allerede før oppstart hadde en klar formening om hvordan produktene skulle se ut og hvem de skulle henvende seg til. Det er tydelig at designet har vært viktig for deres inngang til markedet, men han uttrykker samtidig ulemper ved å ha et så proft design:

«Det er ufordelen med å ha så proft design, og en så proff fasade ut, at folk tror det er veldig stort. Så vi er ofte blitt spurt om det er Gilde som eier oss.» - Anders

4.3.3 Samskaping

Gründerne oppleves som selvsikre rundt sine egne produkter, der de hevder at smaken er svært god og at kundene derfor burde like det. De stoler dermed i stor grad på egen intuisjon og egne smaksløker i produktutviklingsprosessen, i tråd med det blant annet Stokes (2000) omtaler som en «*bottom-up*»-prosess. Likevel velger flere av gründerne å inkludere kunden i denne prosessen. Det er derimot variasjoner i hvordan gründerne benytter seg av kundens tilbakemeldinger i produktutviklingen.

For majoriteten av gründerne blir valgene tatt innenfor gårdens fire vegger, i samråd med partnere eller andre familiemedlemmer. De hevder likevel at de eksperimenterer med ulike smaker og produkter i henhold til ønsker fra kunden og trender i markedet. Hanne har blant annet eksperimentert med ulike sorter sukkerfrie kaker i takt med det økende helsefokus blant nordmenn. For å kunne møte kundenes behov, og samtidig utnytte hele råvaren, er det flere av matgründerne som også samarbeider med andre gårder i nærområdet. På denne måten får alle parter utnyttet egne ressurser – gjerne rester fra produksjonen – til å skape nye produkter i et samspill. Dette utgjorde en slags vinn-vinn situasjon for dem. Eksempelvis ble det gjenværende fruktkjøttet til eplene på en gård brukt til å lage eplesorbet på en annen gård. På denne måten kan gårdene samle ressursene sine og dele risiko, samt at det oppleves som mer givende.

Enkelte av gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* velger å inkludere kunden i produktutviklingen på en mer strategisk og måldrevet måte. Dette er spesielt fremtredende for de som opererer i horeca-markedet, da de inviterer kokkene hjem for å teste produktene, samt for å la de være med i produksjonen. Vi tolker det dit hen at dette skaper en markedsføringsfordel for disse gründerne, ved at kokkene får et unikt eierskap og inntar dermed en ambassadørrolle for produktene de selv har vært med å utvikle. En ytterligere fordel dette medfører er økt matkunnskap blant gründerne, som igjen kan føre til ytterligere eksperimentering av nye produkter.

«Vi inviterer forskjellige kokker til å være med å lage produkter. (...) Det gjør jo både at vi knytter de kokkene veldig nært til oss, for da samarbeider vi med dem over lang tid og de får litt heder og ære. Også utvikler vi oss som produsenter også, for vi lærer nye ting og blir satt på prøve og må finne opp nye resepter og oppskrifter og nye måter å tenke på.» - Anders

4.3.4 Oppsummering

En matgründerens troverdighet og legitimitet er av avgjørende betydning for om produktet selger eller ei. Oppsummert kan vi si at gründerne benytter seg av ulike elementer for å legitimere sin gård og sine produkter som til sammen utgjør en merkevare, som den egenproduserte figuren nedenfor illustrerer. Denne er utformet med inspirasjon fra Maslows behovspyramide (Kotler & Keller, 2016): gründerens karakteristikk er det mest grunnleggende for merkevarebygging, før man beveger seg i pilens retning. Inkluderer merkevaren alle de fire elementene har man skapt en sterk merkevare for lokalmat. Gründerne som motiveres av å utnytte *gården som en*

av flere ressurser for innovasjon tenderer til å være mer selvsikre i gründerrollen, noe som skaper positive ringvirkninger i deres merkevarebyggingssprosess. På den andre siden kan de som anser gården som viktigste ressurs dra fordel av deres høye landbruksekspertise og på denne måten skape sin form for legitimitet.



Figur 3: Merkevarebygging for lokalmat.

4.4 Nære relasjoner skaper markedsspredning

Grunnet ressursknapphet benytter matgründerne kreative tilnæringsmetoder for å skape utvikling og vekst. Utnyttelse av nettverk og skapelsen av personlige relasjoner til kunden er de viktigste markedsføringsaktivitetene gründerne foretar seg, og er ifølge litteraturen den klare markedsføringsfordelen små selskaper har (Jones & Rowley, 2011). Gründernes evne til å skape nære relasjoner til kunden for å få de til å opptre som ambassadører for produktene ved å snakke varmt om dem, er derfor en helt avgjørende markedsføringsaktivitet. I dette kapitlet ser vi nærmere på disse underdimensjonene: *skape gode relasjoner*, *jungeltelegraf*en sørger for vekst og *viktigheten av en heiagjeng*.

4.4.1 Skape gode relasjoner

Kunsten å skape gode relasjoner med kunden er altså den viktigste markedsføringsaktiviteten matgründerne foretar seg. Hver og en av dem omtalte dette som deres billett inn til markedet, og noe som skiller dem fra større aktører.

«Målet er jo å ha gode relasjoner til alle kundene. For jeg har veldig tro på det med personlige relasjoner.» - Kristian

De relasjonsbyggende markedsføringsaktivitetene som gikk igjen var å både ringe og maile kundene sine ukentlig, de dro ut til kundene der de er, samt at de inviterte både butikksjefer og kokker hjem. Sistnevnte aktivitet var det gründerne opplevde som mest givende og morsomt, samt at det skapte en egen form for tillit og en unik relasjon. Harald er svært opptatt av denne relasjonsbyggingen, noe følgende utsagn eksemplifiserer:

«Altså hvis jeg leser i et blad om en kokk, eller jeg får en melding fra noen om at de har smakt osten det og det stedet, så søker jeg opp det stedet og så spør jeg etter kjøkkensjefen og sier tusen takk for at du setter produktet mitt på menyen.» - Harald

Et helt unikt kjennetegn ved matgründerne er deres evne til å skape personlige relasjoner til kunden og en opplevelse av tilgjengelighet. Dette skaper samtlige gründerne ved at de selv tar ansvar for kundekontakten, samt at de selv leverer varene ut til kunden. På denne måten bygger de troverdighet til kunden, der de i flere tilfeller også tar seg tid til å sette seg ned å ta en kaffe. Flere uttrykker at de også er svært fleksible i leveringene og stiller seg til disposisjon på kort varsel. Kundene vet at de enkelt kan komme i kontakt med riktig person med en gang, noe som gjør at de føler at barrieren til å ringe matgründerne er lav. Det oppleves som at dette er positivt for matgründerne i de aller fleste tilfeller, der de kan bistå med hjelp og kunnskap umiddelbart – men det kan også være en tidstyv. Kari har blant annet brukt julaften til å geleide en kunde gjennom steking av juleribba og Mette måtte berolige en kunde med at deres wienerpølser kan tilberedes på akkurat samme måte som andre wienerpølser. Hanne uttrykte at hun ofte må distansere seg fra kassen i gårdsbutikken, da alle kundene føler at de kjenner henne, og at de derfor vil snakke i 20 minutter selv om de bare skal ha én liten kake. Dette understreker matgründernes fokus på personlige relasjoner, men kan tolkes dit hen at de i visse tilfeller vier mye tid til lite inntektsskapende kunder.

«Vi har hatt ukentlig kontakt med alle kundene. Og så har vi også hatt mye kontakt med dem, fordi at de ringer fort til oss når det er noe. Det er en sånn gave når du er liten, det føles ut som en mye kortere vei å ringe oss, enn kanskje Gilde da.» - Kari

Anders skiller seg derimot ut som svært bevisst på hvilke kundeforhold han skal fokusere på. Han gjør dette på en helt annen måte enn resten av gründerne, der metoden hans er mer gjennomtenkt og bedre strategisk utført. Han «*rater*» kunder etter hvor ofte de bør ringes opp, noe som blir styrt av hvor mye kunden kjøper og hvor positive de er. Han bruker mest tid på de kundene han har mest tro på – altså de kundene som viser en lidenskap for hans produkter og som kan opptre som potensielle ambassadører for han. Vi tolker det som at hans unge alder, samt interesse for nøyaktighet og teknologi er grunnen til at han har satt opp slike systemer. Flere av gründerne poengterte at de «hatet» kontorarbeid, mens det til sammenlikning kunne virke som at Anders likte det godt. Dette kan gi Anders merverdi i den forstand at han ikke glemmer enkelte kunder, men heller sørger for å alltid ha kontroll på hvem han har ringt og hvem han bør ringe.

Relasjonsbygging er ikke bare et salgsfremmende tiltak – det viser seg å også være ekstremt viktig for matgründernes motivasjon, energi og driv. De elsker å snakke om egne produkter, spesielt til likesinnede matinteresserte mennesker. Vi tolker det som at denne formen for markedsføringsaktiviteter er noe gründerne anser som gøy, og de føler dermed at det ikke er en pålagt oppgave de må gjøre. Med andre ord er det å stå på demo i butikk, samt å invitere kunder hjem ikke bare et strategisk markedsføringstiltak, men noe de gjør av egen interesse.

«Og det er den energien som har gitt meg drivet – når kokkene har vært i fjøset hos meg og jeg prater med dem – er det kokkene som har gitt meg den energien.» - Harald

4.4.2 Jungeltelegrafene sørger for vekst

Matgründernes evne til å skape lojalitet i sin interaksjon med kunden fører til en spredning av omtalen av produktet gjennom vareprat til kundenes venner og bekjente. Dette tolker vi som den viktigste formen for spredning og vekst av matgründernes produkter og de er derfor ekstremt opptatt av relasjonsbygging. Forbrukere stoler naturligvis i større grad på folk de kjenner, enn annonser og reklameplakater – og derfor er disse anbefalingene viktige. Tidligere forskning gjort på gründerne i små selskaper poengterer viktigheten venner og familie spiller for å spre ordet til andre, og gjøre selskapet kjent (Franco, Santos, Rahalho, & Nunes, 2014).

«Også er det alltid noen som kjenner noen, som har en onkel som driver der eller der, eller en restaurant. Så det har vært litt sånn jungeltelegrafene egentlig, og kjentfolk.» - Marius

Spesielt viktig er det å skape gode relasjoner til butikksjefer, kokker og ansatte i spesialitetsforretninger. Ved å få de til å ta eierskap til produktet og innta en slags ambassadørrolle for merkevaren utgjør de et viktig salgsfremmende element. Når en kunde er usikker på hvilken eplemost han skal velge blant spesialitetsforretningens 10 ulike flasker er denne anbefalingen avgjørende.

Vareprat og anbefalinger fremkommer også over nett. Her kan man potensielt spre produktene til et betydelig større publikum på mye kortere tid. Vi fant ut at dette er noe gründerne benytter seg av, men de utnytter ikke sosiale mediers fulle potensiale. Ingen av matgründerne har budsjetter til å betale kokker eller innflytelsesrike «*influencere*» til å anbefale produktene på deres sosiale medier, for å spre produktene til alle følgerne sine. Men når matgründerne klarer å skape en god relasjon til disse opinionslederne, der de promoterer produktene på eget initiativ – helt gratis – er dette oppmerksomhetsbyggende og av positiv verdi. Anne nevnte blant annet at God Morgen Norge-Wenche hadde vist deres produkter på TV – uten at Anne hadde kjøpt annonseplass – og at dette var svært positivt for oppmerksomheten og bevisstheten rundt produktene hennes.

Det er derimot viktig å påpeke at «*en fornøyd kunde forteller det til 10 venner, mens en misfornøyd kunde forteller det til 50 venner*». Dette var noe flere av matgründerne påpekte og de er derfor veldig opptatt av å ta alle kundehenvendelser på alvor. Dersom en kunde får en negativ smaksopplevelse ved en produktfeil, ønsker de å rette opp i det snarest. Kristian poengterte at dersom han må kjøre fra Østfold til Kristiansand for å gi en misfornøyd kunde et nytt produkt, så gjør han det.

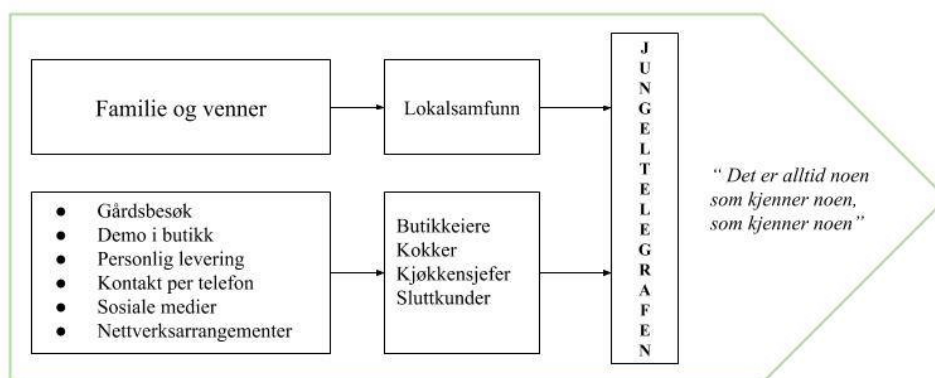
4.4.3 Viktigheten av en heiagjeng

Gründerens nettverk som en form for heiagjeng spiller en vesentlig rolle for selskapets overlevelse og suksess. Vi var klar over hvor viktig et nettverk er, men den avgjørende rollen en heiagjeng spiller var vi derimot ikke klar over – noe vi ble bevisste på under intervjuene. Nettverket og heiagjengene deres besto av alt fra venner, foreldre, barn, søsken, naboer og tidligere kolleger til mentorer. Dette utgjør såkalte «*strong ties*» eller sagt på norsk, nære nettverk (Granovetter M. S., 1973). Disse menneskene opptrer som viktige ambassadører for gründeren, der de er med på å spre ordet til alle de kjenner. Ingen setter i gang jungeltelegrafene på samme måte som en engasjert og stolt mor eller far.

«Man klarer seg nesten ikke uten en krets som heier på deg og vil deg vel. Hvis man er gründer og er helt alene så er det fryktelig tungt.» - Hanne

4.4.4 Oppsummering

Oppsummert kan vi si at matgründernes viktigste markedsføringsaktivitet er å skape gode relasjoner til kunden. Som figuren nedenfor illustrerer gjør gründerne en rekke tiltak for å skape og opprettholde gode relasjoner, og dette har ledet frem til en spredning av produktene gjennom det flertallet av gründerne omtaler som jungeltelegraf. Vareprat spres altså gjennom gründerens egne aktiviteter, samt at familie, venner, kunder og lokalsamfunnet for øvrig prater om produktene.



Figur 4: Jungeltelegraf som viktigste spredningsmekanisme for matgründernes produkter.

5. Diskusjon og refleksjon

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan markedsføring anvendes av mikrobedrifter med knappe ressurser. Mer spesifikt har vi studert hvordan matgründerne utnytter egne ressurser til å drive med markedsføring av sine produkter, i lys av den entreprenørielle markedsmiksen (Zontanos & Anderson, 2004; Martin, 2009). I dette kapittelet ønsker vi å besvare problemstillingen ved å gå gjennom hvert av de fire forskningsspørsmålene som reflekterer det teoretiske rammeverket. Vi drøfter hvorvidt teorien stemmer med eller fraviker fra funnene i analysekapittelet.

5.1 Gründeren og dens formål skaper utgangspunktet for markedsføringspraksis

Studien viser at *person* og *formål* er det som danner utgangspunktet for de to øvrige P'ene *praksis* og *prosess*, i tråd med Zontanos og Andersons (2004) sine empiriske resultater. *Person* og *formål* viser seg å være sterkt forbundet til hverandre og vi har derfor valgt å forsøke å

besvare forskningsspørsmål 1 og 2 under ett. Her vil vi fortsette å ta utgangspunkt i de to hovedkategoriene av formål hos gründerne – *gården som viktigste ressurs og gården som en av flere ressurser for innovasjon* – og diskutere sammenhengen til deres personlige egenskaper og bakgrunn.

Forskningsspørsmål 1: På hvilken måte har gründerens bakgrunn og personlige egenskaper betydning for bedriftens markedsføring?

Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte formes markedsføringspraksisen av gründerens underliggende motivasjon; overlevelse, vekst eller utnyttelse av ressurser?

Studien viser at matgründerens bakgrunn og personlige egenskaper er avgjørende for deres markedsføringsuksess. De er i det hele tatt prekære for selskapets overlevelse og utvikling i et konkurransepreget matmarked. Dette samsvarer med Resnick et al. (2016) sin forskning på små selskaper, der de hevder at gründerens rolle er den viktigste forskjellen mellom EM og «tradisjonell» markedsføring. Hovedfunnene viser at også gründernes lidenskap har vært helt avgjørende for fremdriften til deres selskap, som i stor grad samsvarer med Cope (2003) og Resnick et al. (2016) sine funn. Samtlige av matgründerne kan betegnes som svært motivasjonsdrevne og lidenskapelige individer, da de har valgt å investere alle sine ressurser, samt avslutte andre karrierer for å utvikle eget selskap. Studien peker på at denne lidenskapen og de personlige egenskapene gründerne besitter, har ført til at de evner å skape troverdighet og legitimitet til sine kunder, som ifølge Jones og Rowley (2011) skaper klare markedsføringsfordeler for mikrobedrifter.

Matgründerne er både ledere, eiere, produksjonsarbeidere og selgere – og er på denne måten involvert i alle deler av driften. Dette i kombinasjon med gründernes personlighet, nettverks- og relasjonsferdigheter er det som legger til rette for skapelsen av den avgjørende troverdigheten i deres interaksjon med kunden. Dette er også det som skiller deres markedsføringspraksis fra større selskaper (Jones & Rowley, 2011). Ifølge Jones og Rowley (2011) avhenger gründerne sterkt av sine relasjonelle ferdigheter, og baserer gjerne sine markedsføringsbeslutninger på daglig kontakt med kunden. Studien viser at samtlige gründerne besitter disse egenskapene og benytter disse aktivt for å skape troverdighet til sine kunder. Troverdighet er viktig for alle kjente og ukjente merkevarer, men er muligens spesielt viktig for gründerne som jobber med *mat*. Forbrukere har sterke følelser tilknyttet mat; de er opptatt av hva den består av, hvordan den er tilberedt og hvor den kommer fra. Dette betyr at

innsalgsprosessen – uansett hvilken del av matmarkedet en velger å angripe – er preget av tillitsskapende aktiviteter. Troverdigheten matgründerne besitter som avsender grunnet deres kunnskap om egne produkter og gård, kan tyde på at det mest effektive er at de tar seg av kundekontakten og promoteringen av sine produkter på egenhånd. Dette sammenfaller med Skarderud og Kubberøds (2016) funn som sier at gründere som har kunnskap om egen bedrift kan bruke dette strategisk i markedsføring. Det virket som at gründere var svært bevisste rundt dette, der majoriteten håndterte alle relasjoner i egen person. De som nylig hadde satt bort denne jobben uttrykte bekymring vedrørende om relasjonen kom til å svekkes over tid.

Det kommer frem gjennom studien at matgründernes tidligere erfaring og bakgrunn spiller inn på deres markedsføringspraksis. Samtlige gründere benytter sin egen bakgrunn for å skape sin unike plass i markedet, som ifølge Sarasvathy (2005) kjennetegner gründere i en oppstarts- eller vekstfase. Gründernes bakgrunn viser seg å være det som skaper utgangspunktet for deres formål, og det som dermed danner grunnlaget for deres markedsføring. Hovedfunnene sier at gründernes formål kan plasseres i to ulike kategorier: *gården viktigste ressurs* og *gården som en av flere ressurser for innovasjon*. Dette samsvarer med Alsos et al. (2003) sine to typologier; overlevelse og entreprenoriell vekst, som danner formålet til gründere som baserer sin bedrift på landbruksressurser. Alsos et al. (2003) sin tredje typologi; utnyttelse av ressursgrunnlaget, er gjeldene for begge kategoriene. Gründere som anser *gården som den viktigste ressursen* har en sterkere tilknytning til gården, og baserer sin satsning på tilleggsnæring på de ressursene som er nært tilknyttet gården. Gründere som på en annen side anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* er svakere tilknyttet gården, og benytter tidligere forretningserfaring i kombinasjon med gårdens ressurser til å utnytte muligheter i markedet.

Studien viser altså at samtlige motiveres av og skaper seg et viktig formål ved å utnytte ressursene de har for hånden, i tråd med det Sarasvathy (2005) omtaler som gründerens «*means*». Gründere som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* drives av et ønske om å skape noe mer innovativt, stadig avansere og å lære noe nytt om markedet, ved å utnytte tidligere forretningserfaring og -kunnskap. Studien viser at markedsføringskunnskapen eller den generelle forretningskunnskapen disse gründere besitter fra tidligere yrker fører til at de er mer strategiske og målorienterte i sin markedspraksis. De tar mer bevisste og strategiske valg i forhold til markedet, noe som støttes empirisk av Stokes (2000). Ifølge Politis (2005) virker høyere utdanning og ledererfaring positivt inn på bedriftsetableringen, og deres evne til å takle «*the liability of smallness*», noe hovedtrekkene fra studien indikerer at er høyst gjeldende

for denne kategorien gründere. Den faglige tyngden denne gruppen besitter viste seg og også skape høyere selvtillit, noe som har gjort dem tryggere i rollen som gründer. Dette gjenspeilet seg i måten de omtalte egne produkter og virksomheter, og som ifølge studien kan har hjulpet dem i deres markedsføring.

Til tross for at studien indikerer at tidligere forretningserfaring og høy utdanning har hjulpet denne gruppen gründere med å overkomme barrierene i markedet, belyser også våre funn en ny side i denne sammenhengen. Anders, som er den yngste gründeren og den som besatt minst forretningserfaring, har allikevel evnet å skape en unik form for markedspraksis som skiller seg fra resten av utvalget. Han var sulten, lærevillig og teknisk anlagt, noe som tillot han å eksperimentere med kreative tilnæringsmetoder til markedsføring. Det kan virke som at han var mindre «bundet» av hvordan ting alltid har blitt gjort, og benyttet sin kunstnerbakgrunn til å formidle sine produkter på en unik måte.

På den andre siden formes gründerne som anser *gården som den viktigste ressursen* av sosialkulturelle motiver (Alsos, Ljunggren, & Pettersen, 2003) – et ønske om å føre gården videre til kommende generasjoner. Studien viser at gründerne med en sterk gårdstilknytning evner å skape unike konkurransefordeler, ved å kombinere egen landbrukserfaring med kunnskap overført fra tidligere generasjoner. For denne gruppen føles gårdsdrift som det naturlige valget, da de ikke besitter særlig annen forretningserfaring, og de har derfor valgt å satse på tilleggsnæring for å kunne skape en bærekraftig virksomhet for seg selv og kommende generasjoner. Disse gründerne har i mindre grad en ekstern strategisk orientering og benytter en alternativ «*bottom-up*»-strategi der de tar utgangspunkt i gården og hva den kan brukes til, noe som samstemmer med Stokes (2000) sitt studie. Hovedfunnene sier at disse gründerne benytter mer intuisjon i sin markedsføringspraksis, og tar mindre bevisste valg til sammenlikning med den andre kategorien gründere.

5.1.1 Oppsummering

Oppsummert viser hovedfunnene at samtlige gründere motiveres av, og baserer sin virksomhet på å utnytte sine tilgjengelige ressurser kreativt. Dette støttes av Alsos et al. (2003) som indikerer at gründere som satser på tilleggsnæring i landbruket evner å skape unike kapabiliteter ved å kombinere sine tilgjengelige ressurser. Matgründerne var dyktige til å benytte egen kunnskap, bestemors oppskrifter, kundenes ønsker, kokkenes krav og nabogårdens rester til å utvikle forretningsmuligheter. Det kan dermed tyde på at samtlige besitter den viktigste evnen

til en vellykket gründer, nemlig det å skape nye muligheter i markedet (Politis, 2005). Hovedfunnene indikerer at gründere som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* er mer strategiske i utnyttelsen av disse mulighetene, noe som kan skyldes at disse gründerne er mindre bundet til gården og videreføringen av tradisjoner.

5.2 Relasjonsbygging, historiefortelling og vareprat i sentrum for markedspraksis

Hovedfunnene viser at matgründerne er svært interaktive i sin markedsføringspraksis, der kundekontakt legger basisen for nesten all aktivitet, noe som samsvarer med litteraturen (Bocconcelli, et al., 2016; Stokes, 2000). Dette gjelder generelt for alle, men det foreligger likevel et skille der noen av gründerne er mer systematiske enn andre. På tross av at samtlige gründerne befinner seg i skjæringspunktet mellom to av hovedperspektivene til EM – *strategi i entreprenørielle faser* og *relasjonell praksis for små bedrifter* – kan det sies at de passer i større eller mindre grad inn i hver sine perspektiver. Vi vil nå ta for oss det tredje forskningsspørsmålet ved å diskutere hvilke praksiser som skiller de mer og mindre systematiske gründerne. De mest særegne markedsføringspraksisene som utgjorde våre hovedfunn var relasjonsbygging, historiefortelling og vareprat – som redegjøres for under knyttet opp mot eksisterende EM litteratur.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke markedsføringspraksiser er særegne for mikrobedrifter?

5.2.1 De intuitive og lite systematiske gründerne

Matgründerne som anser *gården som sin viktigste ressurs* viste seg å i større grad ta beslutninger basert på intuitiv tenkning og magefølelsen. Dette er i tråd med Morris et al. (2002) sin studie som viste at *EM som strategi i entreprenørielle faser* preges av lite planlegging. På bakgrunn av at disse gründerne besitter mindre forretningserfaring og -kunnskap kan dette anses som relativt naturlig, noe som fører til at veien blir til mens de går. Hovedfunnene viste at deres markedsføringspraksis baserte seg på relasjoner, men på en lite systematisk og strategisk måte. Dette samsvarer med Stokes (2000) som fant ut at markedsføringsarbeidet til gründerne som befinner seg i en entreprenøriell kontekst primært består av salg.

Hovedfunnene viste at de var dyktige til å kontakte potensielle nye kunder, der de snakket med alt og alle. Det kunne derimot tyde på at de ikke var så strategiske i forhold til hvem de kontaktet, der det var lagt lite forarbeid til grunn, tatt potensiell økonomisk gevinst i betraktning. Mye tid

gikk derfor bort til lite verdiskapende samtaler med mange. I stedet for å strategisk inkludere kundene i produktutviklingsprosessen, som vi skal se i neste delkapittel at den andre gruppen gründere gjør, benyttet gründerne som anser *gården som sin viktigste ressurs* i noen tilfeller tilbakemeldinger fra kundene til å fornye seg, på lik linje med funnene til Skarderud og Kubberød (2016). Dette skapte positiv verdi i form av å styrke kunderelasjonene.

Studien identifiserte også historiefortelling som en særegen og essensiell markedsføringspraksis for mikrobedrifter. Historiefortelling utgjorde en viktig del av det å legitimere en sterk merkevare. Dette er unikt for matgründere – da forbrukere som nevnt har sterke følelsesmessige tilknytninger til nettopp mat. Gjennom historiefortelling fikk gründerne anledning til å fortelle mer om gården, familien og matens opprinnelse – noe trendene viser er av stadig økt interesse blant forbrukerne (NorgesGruppen, 2018). Deres evne til å opptre troverdig og lidenskapelig var avgjørende i denne settingen, der disse gründerne skilte seg ut som ekstra troverdige. Dette er tilknyttet deres ekspertise innen fagfeltet, i tråd med Skarderud og Kubberød (2016) sine funn. Likevel er vi av den oppfatning at de benyttet historiefortellingen på en mindre strategisk måte. De er så lidenskapelig opptatt av gården og produktene at de inkluderer for mange elementer, der historien til slutt kan ende opp som overveldende med for mange budskap.

Den siste markedsføringspraksisen som var spesielt særegen for mikrobedriftene vi intervjuet var vareprat. Studien viste at disse gründerne stolte på nettverket sitt av venner og bekjente til å gjøre produktene kjent via å spre ordet, noe som samsvarer med Franco et al. (2014) sitt studie. I tråd med Stokes (2000) sine funn, omtalte også gründerne anbefalinger og vareprat som en viktig del av markedsføringsarbeidet. En mye brukt aktivitet i denne sammenheng var å invitere folk hjem til gården for å la de se hvor og hvordan produktene produseres, samt å la de smake. Dette hadde til formål å skape gode assosiasjoner til gården, gründeren og produktene, slik at kundene skulle snakke varmt om dem til andre.

Ved å tviholde på egne tradisjoner og å legge mindre vekt på vekstskapende aktiviteter, beholder derimot disse gründerne et ytterst viktig element – nemlig deres identitet. Studien peker på at denne identiteten er essensiell for at historiefortellingen skal oppfattes som troverdig. Med en gang det blir snakk om å gå fra en storskala kjøkkenbenk, til å utvikle stordriftsfordeler i større produksjonslokaler, mister matgründerne sitt særpreg. Da kan de ikke lenger spille på at matvarene er hjemmelagd og at det er ekte håndverk. Mer spesifikt ødelegges også

sporbarheten da de ikke lenger er selvforsynt med råvarer, men at de må kjøpe inn varer utenfra for å tilfredsstille produksjonsmengden. På denne måten forsvinner sjarmen og den lokale forankringen. Vi stiller oss derfor undrende til følgende: når vokser de vekk fra sin egen identitet?

5.2.2 De intensjonelle og strategisk bevisste gründerne

Matgründerne som anså *gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon* er derimot mer strategisk bevisste og planlegger i større grad, noe som samsvarer med Morris et al. (2002) sine funn. De er klar over at relasjonsbygging er deres «billett» inn i markedet, så dette ble gjort på en strategisk måte for å anskaffe seg et formålstjenlig og stort nettverk. Disse matgründerne kan dermed i større grad klassifiseres i EM-perspektivet kalt *relasjonell praksis for små bedrifter*. I tråd med Zontanos og Andersons (2004) forskning indikerte våre hovedfunn at det å skape en god relasjon med kunden er den viktigste markedsføringsaktiviteten de foretar seg. Imidlertid jobbet ikke disse gründerne bare med å bygge opp gode kunderelasjoner, studien peker på at de også var svært opptatte av å utvide nettverket til å bestå av ulike aktører på ulike nivåer i bransjen. Nettverksskapende aktiviteter som deltagelse på matfestivaler og konkurranser, samt samskaping med nabogårder og aktiv deltakelse i kompetansehevingsprogrammer viste seg derav å bli flittig brukt. Dette er hensiktsmessig i form av at det kan utvikle og styrke deres posisjon i markedet (O'Donnell, 2015), noe disse gründerne er klar over.

Hovedfunnene viste at relasjonsbyggingen var preget av kreative, strategiske tilnærminger. I likhet med Stokes (2000) benyttet de en «*bottom-up*»-strategi ved å få noen kunder til å like produktet godt, som deretter kunne spre omtalen gjennom vareprat. Dette ble gjerne gjort ved å inkludere kunden i produktutviklingsprosessen gjennom samskaping, noe som fører til at de utvikler en unik eierskapsfølelse til produktet (Kasouf, Darroch, Hultman, & Miles, 2009). Dette er hensiktsmessig da litteraturen viser at vareprat er den viktigste kilden til overlevelse for små selskaper (Stokes, 2000). Zontanos og Andersons (2004) studie viste at små selskaper ofte evner å tiltrekke seg nye kunder og utvikle nære bånd til dem – der denne relasjonen utgjør en klar markedsføringsfordel. Dette samsvarer i høy grad med praksisen til disse matgründerne, der det kunne virke som at de var spesialister på feltet. Mikrobedrifters knappe ressurser og dårlige tiltro til tradisjonelle kommunikasjonsmedier (Resnick, Cheng, Simpson, & Lourenco, 2016), bygger også oppunder deres innsats til å heller satse på relasjonsbygging. Denne

relasjonsbyggingen ble gjennomført på mange ulike måter, men uansett metodikk var hovedformålet å styrke relasjonene, og å sørge for å ikke bli glemt.

Historiefortelling utgjorde en like essensiell del av merkevarebyggingen for disse gründerne, der de skilte seg ut ved å utnytte det mer strategisk. De forklarte historien på en troverdig, men samtidig kort og konsis måte. De benyttet meningsbærende og lett gjenkjennelige ord som gjorde historien enkel for andre å fortelle videre. Formålet med å fortelle historien var at deres kunder – butikkansatte, kokker og servitører – skulle gjenfortelle den for å spre ordet gjennom vareprat. På bakgrunn av at de hadde en så tydelig og strategisk plan bak historiefortellingen, ble den dermed også fortalt med omhu. Vi bemerket oss dessuten at gründerne både fortalte historien gjennom ord – men også gjennom produktene og gjennom gården. Produktenes innpakning var svært gjennomtenkt, der mange av dem benyttet ord og bilder som skulle gi gode, «hjemmelagde» assosiasjoner. De dyrevennlige fjøsene og uteområdene hadde til hensikt å fortelle en annen viktig del av historien – nemlig at alle liv er like mye verdt. Alle disse elementene som utgjorde en god historie, var det som skulle sørge for at forbrukerne er villige til å legge litt ekstra penger i ekte kvalitetsprodukter.

Disse intensjonelle gründerne var også mer strategiske i spredningen av vareprat. I stedet for å stole på at venner og bekjente skulle spre ordet utnyttet de også flere andre kilder. Gode kilder til økt vareprat utgjorde blant annet å vinne utmerkelse, bli skrevet om i lokalaviser, samt å skape gode relasjoner til opinionsledere for å få de til å anbefale produktene gratis. Det kunne virke som at disse matgründerne aktivt oppsøkte situasjoner som kunne føre til de overnevnte markedsføringsgevinstene. Ifølge Miles et al. (2015) utgjør også sosiale medier en god kommunikasjonskanal for spredning av vareprat – på en kostnadseffektiv, relasjonell og personifisert måte. Dette opplevde vi derimot ikke at noen av matgründerne dro fordel av. Samtlige var tilstede på sosiale medier – men ingen av dem utnyttet det som et strategisk verktøy. Her er vi av den tro at noe av årsaken til dette kan være manglende digital erfaring. Ingen av dem er født inn i den digitale tidsalderen, men har heller måtte lære seg dette i en senere alder. Vi er derimot av den tro at generasjonen som potensielt tar over, vil utnytte dette merkevarebyggende mediet i større grad.

5.2.3 Oppsummering

Oppsummert viste studien at begge kategoriene av gründere gjør mange av de samme praksisrelaterte aktivitetene, der relasjonsbygging, historiefortelling og vareprat står i sentrum av deres markedsføringsarbeid. Mikrobedriftenes knappe ressurser ledet til en interaktiv bruk av EM, der de spesialiserte seg på interaksjoner med målmarkedet og prefererte å ha personlig kontakt med kunder, i tråd med EM-litteraturen (Stokes, 2000; Bocconcelli, et al., 2016). Likevel viste hovedfunnene at noen er mer strategiske i dette arbeidet enn andre, der de aktivt jobber etter planer. Slike vekstskapende og intensjonelle handlinger viste seg å være positive inntil et visst nivå, men i det man vokser seg for stor kan man stå i fare for å miste sin identitet som lokalmatprodusent, som potensielt kan få negative konsekvenser for selskapets merkevare. Dette kan være skummelt da man potensielt kan oppleve en kundeflukt dersom man mister særpreget som lokalmatprodusent.

5.3 Tilgjengelige ressurser danner grunnlaget for markedsprosesser

Ifølge Sarasvathy (2005) er den middeldrevne og måldrevne prosessen ikke gjensidig utelukkende, og benyttes gjerne av gründere i ulike faser av bedriftsutvikling. Studien viser at matgründerne i størst grad benytter en middeldrevet prosess i sin markedsføring, som ifølge Sarasvathy (2005) og Skarderud og Kubberød (2016) er vanlig i en vekstfase. På den andre siden viser hovedfunnene at gründere som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* benytter en mer måldrevet og organisert prosess i sin markedsføring. På tross av dette kan det sies at også disse tenderer til å være mest middeldrevne. I følgende del vil vi ta for oss det fjerde forskningsspørsmålet ved å diskutere hvilke prosesser de ulike gründere benytter i sin markedsføring.

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad anvender gründere middeldrevne fremfor måldrevne prosesser for å drive markedsføring?

5.3.1 Gården som viktigste ressurs

Studien viser at gründere som anser *gården som sin viktigste ressurs* baserer sin markedsføring på intuisjon og lite systematiske prosesser med det de har for hånden, og kan dermed sies å ha en middeldrevet prosess (Sarasvathy, 2001). Disse gründere introduserer produkter i markedet basert på eksperimentering med gårdens ressurser, noe som tyder på at de benytter en alternativ «*bottom-up*»-strategi (Stokes, 2000). Til fordel for å teste produktene sine i nær kontakt med

kunden, stoler de i stor grad på egen intuisjon og at kunden derfor vil like deres produkter. På tross av dette viser hovedfunnene at disse gründerne har benyttet kunnskap og erfaring de har tilegnet seg i et marked til å utvikle seg, noe som skyldes at de har møtt mye motstand i sin markedsutvikling. Disse gründerne har med sterk utholdenhet, samt prøving og feiling, overført erfaring til å oppdage nye muligheter i andre markedskanaler. Dette kjennetegner den eksperimentelle læringsprosessen og den middeldrevne markedsføringsprosessen (Zontanos & Anderson, 2004; Sarasvathy, 2005), og er noe disse gründerne benytter – men på en lite strategisk måte.

Hovedfunnene viser at disse gründerne ikke har en plan med sin markedsføring, hvor veien i stedet blir til mens de går, som følger av sterk utholdenhet. Disse gründerne har ikke et bevisst forhold til mål, men utvikler til fordel mål som følger av muligheter som har oppstått underveis, som tilsier at de er middeldrevne (Sarasvathy, 2005). Denne kategorien gründerer skiller seg fra den andre ved at de er mindre strategiske i utnyttelsen av muligheter, der mulighetene i stedet har fremkommet mer tilfeldig.

5.3.2 Gården som et av flere ressursutgangspunkt for innovasjon

Hovedfunnene viser at gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* er mer strategiske og planmessige i sin markedsføringspraksis, noe som tyder på at de har en mer kausal tilnærming (Sarasvathy, 2001). Dette støttes også opp av at disse gründerne er mer bevisste i valget av hvilken kunde de først retter seg mot, der flere uttrykker at de søker å skape noe nytt og innovativt som det er et marked for. Noen av disse gründerne hadde en klar formening om hvem de skulle rette seg mot først, noe som tyder på at de er mer måldrevne (Sarasvathy, 2001; 2005). På den andre siden viser studien at disse gründerne ikke har mulighet til å gjennomføre «tradisjonelle» markedsanalyser, og at de til fordel introduserer produkter i markedet basert på en idé de har. Disse gründerne benytter en «*bottom-up*»-strategi der de eksperimenterer i nær kontakt med den første kunden, for så å bruke kunnskapen og erfaringen de har opparbeidet seg til å utvide kundebasen (Stokes, 2000). Dette samsvarer med den eksperimentelle læringsprosessen, som sier at prøving og feiling i nær kontakt med kunden danner grunnlaget for innovasjonsaktiviteter og skapelsen av nye markedsmuligheter (Yang & Gabrielsson, 2017). På den andre siden tyder det på at de er mer middeldrevne underveis i markedsføringsprosessen (Sarasvathy, 2005), selv om de startet ut med et klarere mål.

Hovedfunnene viser at denne kategorien gründere er mer strategiske mulighetsutnytttere til sammenlikning med den andre gruppen gründere. Skapelsen av forretningsmuligheter som følger av utnyttelsen av muligheter som oppstår i markedet kjennetegner den middeldrevne prosessen (Sarasvathy, 2005), og er noe disse gründerne utnytter mer bevisst. Enkelte av disse gründerne velger å inkludere kunden i produktutviklingsprosessen da de er klar over hvilke fordeler det kan medbringe, mens samtlige velger å være til stede på ethvert arrangement som kan lede frem til muligheter. Dette samsvarer med Sarasvathy (2001; 2005) sine studier som viser at eksponeringen for tilfeldigheter ved å være til stede kan føre til uforutsette markedsmuligheter.

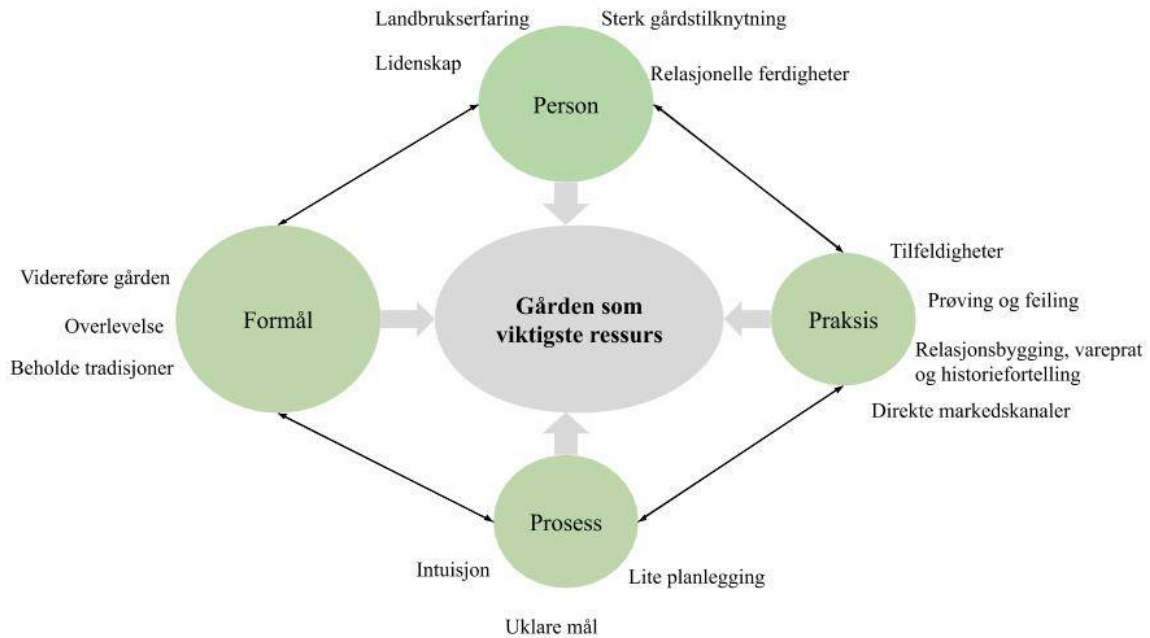
Studien viser at denne kategorien gründere har et mer bevisst forhold til mål, der samtlige uttrykket at de hadde mål med det de driver med. Spesielt fremtredende var dette for gründerne som har høyere utdanning og forretningserfaring, da de hadde satt opp markedsplaner og klare mål for deres markedsføringsarbeid i forkant av bedriftsetableringen. Hovedfunnene viser dermed at disse gründerne er mer måldrevne i sin markedsføringsprosess (Sarasvathy, 2005). På den andre siden viser det seg at hovedparten av gründerne som tilhører denne kategorien har forholdt seg til at målene blir til underveis som følge av åpenhet for uforutsette muligheter. Studien viser at flere av disse også har satt opp markedsplaner, men at dette ikke er noe de bruker aktivt i sine daglige prosesser. Til fordel blir veien til mens de går som følger av eksperimentering, nye innspill og kreativ utnyttelse av sine tilgjengelige ressurser, som kjennetegner en middeldrevet markedsføringsprosess (Sarasvathy, 2005).

5.3.3 Oppsummering

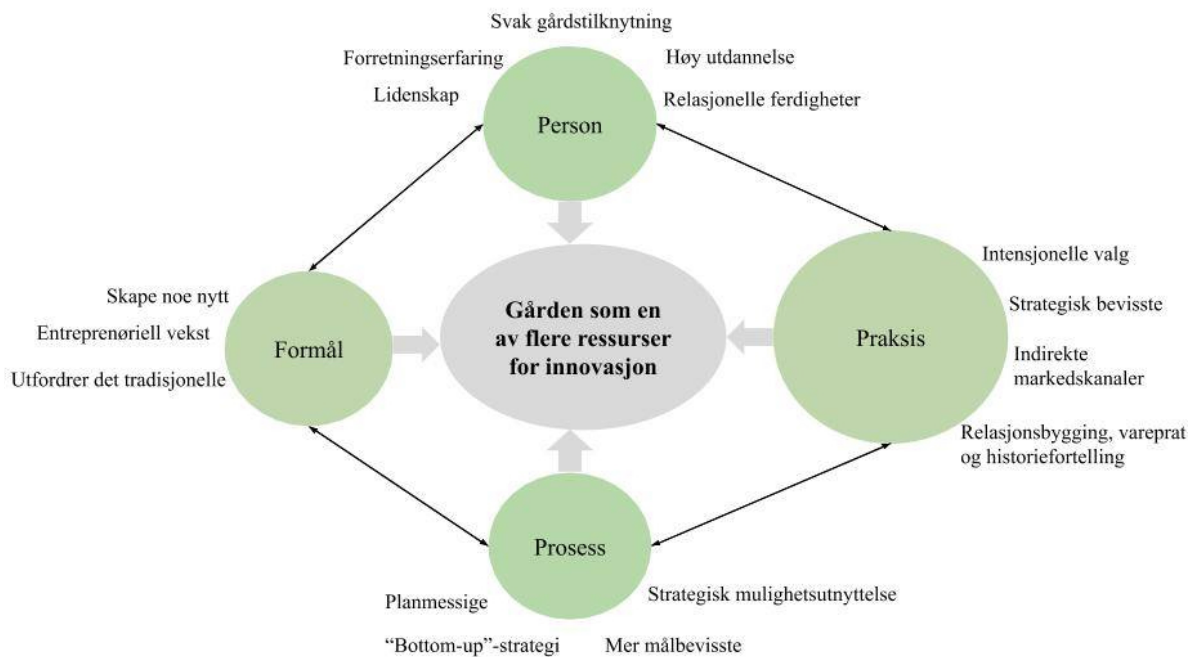
Oppsummert viser hovedfunnene at gründernes markedsføringsprosesser i hovedsak er middeldrevne. Gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon* skiller seg fra gründerne som drives av *gården som den viktigste ressursen*, ved at de også er mer strategiske i sin markedsføring. De utnytter muligheter mer strategisk, har mer bevisste forhold til sine mål og planlegger i større grad enn den andre kategorien. Det viser seg derimot at disse gründerne også er middeldrevne, da de benytter mer eksperimentelle og kreative metoder til markedsføring.

5.4 Visuell oppsummering av diskusjonen

For å oppsummere diskusjonskapitlet i sin helhet, samt for å skape en dypere forståelse av hovedfunnene har vi utviklet to figurer av de ulike kategoriene av gründere. Størrelsen på rundingene rundt de ulike P'ene har til formål å illustrere viktigheten av dem, tilknyttet de respektive kategoriene. De påfølgende stikkordene fremhever de mest essensielle kjennetegnene ved hver P.



Figur 5: Gården som viktigste ressurs.



Figur 6: Gården som en av flere ressurser for innovasjon.

6. Konklusjon og implikasjoner

6.1 Overordnet konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å få en dypere forståelse i hvordan matgründere evner å skape sin plass i markedet tross ressursutfordringer tilknyttet deres størrelse. Dette er søkt besvart ved å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer av gründere tilknyttet tilleggsnæring i landbruket. Med dette har målet vært å besvare følgende problemstilling:

Hva slags praksiser benytter småskala matgründere for å utvikle et marked for sine produkter?

I tråd med Zontanos og Andersson (2004) sin studie har også småskala matgründere en relasjonell markedsføringspraksis som befinner seg i skjæringspunktet mellom perspektivene *entreprenørielle faser* og *relasjonell praksis*. For å utvikle et marked for sine produkter, benytter gründerne sine tilgjengelige ressurser kreativt. Felles for matgründernes markedspraksis er deres evne til å skape unike relasjoner til alle kundene – noe som er bygget på og preget av legitimitet og troverdighet. Dette evner gründerne å skape ved å sette av mye tid til kunden, der de selv er tilstede og tilgjengelige. Et resultat av den unike relasjonen er spredning av produktene gjennom vareprat, der det ofte fører til at kundene opplever en eierskapsfølelse til produktene og dermed opptrer som ambassadører. Et annet unikt kjennetegn ved matgründernes markedspraksis er bruken av historiefortelling. De benytter gården, dem selv og råvarenes opprinnelse som et verktøy for å skape legitimitet og troverdighet til dem selv og deres virksomhet. Dette er et spesielt kjennetegn for akkurat matbransjen, der forbrukernes følelsesmessige tilknytninger til mat bygger oppunder viktigheten av å skape en troverdig identitet.

Hvordan markedsføring gjøres i praksis avhenger derimot av gründernes strategiske tilnærming og drives av formålet deres til å starte med tilleggsnæring. Studien skiller mellom gründerne som anser *gården som sin viktigste ressurs* og gründerne som anser *gården som en av flere ressurser for innovasjon*. Sistnevnte gruppe virker mer intensjonelle og strategisk bevisste noe som ser ut til å resultere i at virksomhetene deres opplever en mer smidig utvikling av markedet og en hurtigere vekst. Dette skyldes at de er mindre bundet av tradisjoner, der de evner å tenke mer innovativt og griper muligheter med størst potensiale. Imidlertid er det knyttet usikkerhet til hva som vil skje dersom disse virksomhetene vokser seg for store, da dette kan føre til at de

mister sin unike identitet som lokalmatprodusent, som det viser seg at forbrukerne i dag er svært opptatte av og villige til å betale for. På den andre siden er gründere som anser *gården som sin viktigste ressurs* mer tro til tradisjoner, gården og den lokale forankringen. Dette kan skape et konkurransefortrinn for dem i form av at de evner å beholde sin identitet og sitt særpreg. Begge gruppenes unike markedspraksis er derimot effektiv på hver sin måte og passer til deres formål til å drive med tilleggsnæring.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven er det første dybdestudiet av markedsføringspraksis hos småskala matgründere i en norsk kontekst og kan dermed omtales som pionerarbeid. Vi har videreutviklet den entreprenørielle markedsmiksen introdusert av Zontanos og Anderson (2004) og Martin (2009), som også var etterspurt av blant annet Bocconcelli et al. (2016) og Yang og Gabrielsson (2017). Vi har trukket på entreprenørskaps- og markedsføringslitteratur og utvidet den entreprenørielle markedsmiksen for å gjøre det relevant for mikrobedrifter i denne spesifikke bransjen. Deretter studerte vi hvordan dette rammeverket er realisert i en ny kontekst, ved å operasjonalisere og teste det. Studien utfordrer «tradisjonelle» markedsføringsperspektiver og gir verdifull innsikt i entreprenørielle tilnærminger til markedsføring.

6.3 Praktiske implikasjoner

Formålet med studien har vært å anskaffe dybdekunnskap om et mindre kjent fenomen og den kan dermed sies å ha en liten grad av overførbarhet. Imidlertid har vi samlet inn rike data og videreutviklet et rammeverk som kan benyttes av denne spesifikke bransjen og kanskje også andre liknende bransjer med samme verdiutgangspunkt. Dette kan henholdsvis være mikrobedrifter som tar utgangspunkt i tradisjonelle næringer, som eksempelvis ullbransjen. Funnene og innsikten er av verdi i den forstand at det kan hjelpe gründere til å identifisere egne, tilgjengelige ressurser og utnytte disse på en hensiktsmessig måte. Videre kan den gjøre gründere mer bevisste vedrørende viktigheten av egen rolle, herunder betydningen av å opparbeide seg troverdighet og legitimitet. Det å identifisere muligheter, fokusere på vekstskapende aktiviteter og jobbe strategisk mot delmål er formålstjenlig for markedsutviklingen. Det viktigste en bør få med seg etter å ha lest studiet er imidlertid hvor avgjørende det er å skape gode relasjoner til kunden og andre aktører i bransjen. Mikrobedrifter med knappe ressurser er avhengig av å knytte og utnytte disse relasjonene for å skape seg en

plass i markedet, samt for å utvikle selskapet og sørge for å beholde plassen. Relasjonsbygging utgjør dermed kjernen av entreprenøriell markedsføringspraksis.

Studien kan også være av verdi for andre aktører i bransjen, herunder blant annet Innovasjon Norge, kompetansenettverkene i regi av Nofima, samt dagligvarekjedene og større produsenter som har et økt fokus på lokalmat. Studien kan hjelpe disse aktørene med å forstå utfordringene lokalmatprodusentene står ovenfor. Denne innsikten kan legge til rette for en bedre tilpasning av kurs og veiledning som tilbys av støtteordninger til lokalmatprodusenter. Det kan også bidra til å bedre tilrettelegge for kontakten mellom markedene og lokalmatprodusentene, ved å forsøke å utvikle mer smidige løsninger for eksempelvis distribusjon og prissetting.

6.4 Begrensninger ved studien

På bakgrunn av at fenomenet vi har studert tilhører en særegen norsk kontekst, må vi ta i betraktning at funnene må tolkes som høyst kontekstspesifikke. Dette har derimot gitt oss unik innsikt om fenomenet som har gjort det mulig å identifisere meningsfulle aggregerte dimensjoner fra de empiriske dataene. Imidlertid kan denne datainnsamlingsmetoden skape visse begrensninger, da det er sannsynlig at gründerne kan ha utelatt viktig informasjon eller fremhevet mindre viktige elementer under intervjuet. Denne metodetilnærmingen resulterte også i et komplekst sett med ustrukturerte data, som ledet frem til utfordringer tilknyttet det å få oversikt over den relevante informasjonen. Vi er likevel av den tro at de rike dataene veier opp for begrensningene.

Det foreligger også visse begrensninger ved utvalget, da vi kun valgte å intervju småskala matgründere på Østlandet. Studien ville blitt styrket om vi hadde inkludert flere gründere fra andre regioner, da det kan være forskjeller. Målet med fenomenologisk forskning er derimot ikke å generalisere, men å skaffe dybdeinnsikt om et mindre kjent fenomen. Vi har derfor intervjuet et lite og representativt utvalg i denne regionen som har ledet frem til en dyp forståelse av fenomenet markedsføring i mikrobedrifter.

6.5 Anbefalinger til videre forskning

Vi har ønsket å bidra til økt forståelse vedrørende markedsføringspraksisen anvendt av småskala matgründere. Det bør imidlertid forskes mer på fenomenet, samt repliseres i flere kontekster, for å kunne si at rammeverket er gyldig i andre kontekster. Derfor har vi sammenfattet en liste vi mener det kan være hensiktsmessig å forske videre på:

- En longitudinell studie av matgründere for å få en bedre forståelse av de ulike utviklingsløpene.
- Gjennomføre en komparativ studie av matgründere som har mottatt vekstfinansiering og oppfølging av støtteordninger, kontra de som ikke har det.
- Studere markedsføringspraksisen til matgründere i andre deler av landet og internasjonalt.
- Historiefortelling som et markedsføringsverktøy i andre tradisjonsrike bransjer.
- Gjennomføre en dybdecase-studie av matgründer Anders, som skilte seg ut fra resten av utvalget.

7. Referanser

- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2018). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research* .
- Alsos, G. A., Ljunggren, E., & Pettersen, L. T. (2003). Farm-Based entrepreneurs: what triggers the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol.10 No. 4, ss. 435-443.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal*, Vol. 33, ss. 397-421.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20.
- Bugge, A., & Alfnes, F. (2018). *Kjøttfrie spisevaner – hva tenker forbrukerne?* Oslo: Forbruksforskningsinstituttet SIFO.
- Colliander, J., & Dahlén, M. (2011). Following the Fashionable Friend: The Power of Social Media. Weighing Publicity Effectiveness of Blogs versus Online Magazines. *Journal of Advertising Research*, ss. 313-320.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection Discontinuous Events as Triggers for ‘Higher-level’ Learning. *Management Learning*, Vol. 34, ss. 429-450.
- Cope, J. (2005). Researching entrepreneurship through phenomenological inquiry. *International Small Business Journal*, Vol. 23, ss. 163-189.
- Franco, M., Santos, M., Rahalho, I., & Nunes, C. (2014). An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, ss. 265-283.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), ss. 15-31.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology* , ss. 1360-1380.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm Akademiske.
- Gross, N., Carson, D., & Jones, R. (2014). Beyond rhetoric: re-thinking entrepreneurial marketing from a practice perspective. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 16 , ss. 105-127.
- Gruber, M. (2004). Marketing In New Ventures: Theory And Empirical Evidence. *Schmalenbach Business Review* Vol. 56.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Hansen, D. J., & Eggers, F. (2010). The marketing/entrepreneurship interface: a report on the “Charleston Summit”. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 12, ss. 42-53.
- Hills, G. E., & Laforge, R. W. (1992). Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, ss. 33-59.
- Hills, G., Hultman, C., & Miles, M. (2008). The Ecolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management*, ss. 99-112.
- Innovasjon Norge. (2018). *Innovasjon Norge*. Hentet fra Vekstfinansiering: <https://www.innovasjonnorge.no/no/tjenester/landbruk/finansiering-for-landbruket/vekstfinansiering/>

- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*.
- Kasouf, C. J., Darroch, J., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2009). Service dominant logic: Implications at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 10, ss. 57-69.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lam, W., & Harker, M. J. (2015). Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective. *International Small Business Journal*, Vol 33(3), ss. 321-348.
- Landbruks- og matdepartementet. (2016, Januar 15). *Omsetning av lokalmat skal nå 10 milliarder*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/omsetningen-av-lokalmat-skal-na-10-milliarder/id2470158/>
- Lehman, K., Fillis, I., & Miles, M. (2014). The art of entrepreneurial market creation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* Vol.16.
- Malina, M. A., Nørreklit, H., & Selto, F. H. (2011). Lessons learned: advantages and disadvantages of mixed method research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, ss. 59-71.
- Martin, D. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal* Vo. 12 No. 4, ss. 391-403.
- McCarthy, J. E. (1964). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Irwin: Homewood, IL.
- Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, ss. 485-501.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2015). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, ss. 94-111.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2011). *Corporate Innovation and Entrepreneurship*. South-Western: Cengage Learning.
- Morris, M., Schindehutte, M., & LaForge, R. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, ss. 1-19.
- Morrish, S. (2011). Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Morrish, S. C., Miles, M. P., & Deacon, J. H. (2010). Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, ss. 303-316.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2).
- Mueller, S., Volery, T., & von Siemens, B. (2012). What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(5), ss. 995-1017.
- Naldi, L., & Picard, R. (2012). "Let's Start An Online News Site": Opportunities, Resources, Strategy, and Formational Myopia in Startups. *Journal of Media Business Studies*.
- NIBIO. (2017). *Mat og industri 2017 - Status og utvikling i norsk matindustri*. NIBIO.
- NorgesGruppen. (2018). *Lokalmat*. NorgesGruppen.
- Norsk Bonde- og Småbrukarlag. (2019). *Småbrukarlaget*. Hentet fra REKO-RINGER I NORGE: <http://www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/matnyttig/lokalmatringer/aktive-reko-ringer/>

- O'Donnell, A. (2015). The Contribution of Networking to Small Firm Marketing. *Journal of Small Business Management*.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ss. 399-424.
- Resnick, S., Cheng, R., Simpson, M., & Lourenco, F. (2016). Marketing in SMEs: A '4Ps' self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, ss. 155-174.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2.
- Sarasvathy, S. (2005). What makes entrepreneurs entrepreneurial? *University of Virginia*.
- Schumpeter, J. A. (2008). Capitalism, Socialism, and Democracy. I *The Process of Creative Destruction* (ss. 81-86). New York: Harper Perennial.
- Shepherd, I. (2005). From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding. *Journal of Marketing Management*, ss. 589-606 .
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data (4. utgave. utg.)*. London: SAGE Publications Inc.
- Skarderud, H., & Kubberød, E. (2016, August). *Merkevarebygging i en oppstartsfase*. Hentet fra Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse:
<https://www.magma.no/merkevarebygging-i-en-oppstartsfase>
- Stiftelsen Matmerk. (2016). *Matmerk*. Hentet fra Lokalmatsalget vokser mest:
<https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/lokalmatsalget-vokser-mest>
- Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organizations. I J. March, *Handbook of Organizations* (ss. 153-193). Rand McNally & Company .
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship: Vol. 2 No. 1*.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Liesch , P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, ss. 542-561.
- Thorson, K. S., & Rodgers, S. (2006). Relationships Between Blogs as EWOM and Interactivity, Perceived Interactivity, and Parasocial Interaction. *Journal of Interactive Advertising*, ss. 39-50.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth Vol 3*, ss. 119-138.
- Virke Hovedorganisasjonen. (2017). *Dagligvarehandelen 2017*. Virke.
- Wilfstad, K., Jenssen, T., Eide, L., Grünfeld, L., & Erland, S. (2018). *Konkurranse i Dagligvaremarkedet - konkurranse i alle ledd*. Menon Economics.
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zontanos, G., & Anderson, A. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal Vol. 7, No. 3*, ss. 228-236.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Del 1 – Oppvarming

1.1 Oppvarming (5 min)

1.1.1 Kan du begynne med å fortelle litt kort om deg selv og din virksomhet?

- Utdanning/tidligere erfaring/tradisjonell gårdsdrift
- Når ble selskapet etablert? Antall ansatte? Markedskanaler?

1.1.2 Hva var det første produktet du var ute i markedet med og hvordan gikk det til?

Del 2 – Den entreprenørielle markedsмикsen

2.1 Person (15 min)

2.1.1 Hvordan vil du karakterisere deg selv som person?

- Gode egenskaper ved deg som bedriften drar nytte av for å etablere seg i markedet, utvikle salgskanaler og i kontakt med kunder?
- Kan du nevne noen eksempler eller huske tilbake til noen historier som du tenker på hvor du fikk utnyttet deg selv?
- Liker du å snakke med dine kunder?
- Hva er dine styrker i kommunikasjon med kunder og hvor ofte har du kontakt med dem?

2.1.2 Har du benyttet deg av venner og familie til å utvikle bedriften til der den er i dag?

2.1.3 Hvordan bruker du deg selv til å fremme og promotere bedriften og produktene?

2.2 Formål (Purpose) (15 min)

2.2.1 I lys av din bakgrunn og personlighet, hvorfor har du valgt å satse på lokalmatproduksjon?

2.2.2 Hvordan opplever du konkurransen i dette markedet?

2.2.3 Hvordan har din motivasjon påvirket hvor dere er i dag? Har denne endret seg siden du startet?

2.2.4 Hvilke tanker har du rundt de produktene dere utvikler, og hvordan ser du for deg at dette skal utvikles i fremtiden?

2.2.5 Samarbeider du med andre for å utvikle bedriften og markedet for deres produkter videre?

2.3 Praksis (15 min)

2.3.1 Hva gjorde du ved oppstart for å bli synlig på markedet og for å skaffe kunder?

- La du en plan for hvordan du skulle få produktene ut på markedet?
- Var du bevisst på hvor du ville selge produktene dine?

2.3.2 Hvem er deres viktigste kunder og markeder i dag?

2.3.3 Hva slags relasjon har du til kundene dine og hvor godt kjenner du dem?

2.3.4 Hvis en kunde kommer med en tilbakemelding til deg, hva gjør du med den? Kan du nevne noen eksempler på kundetilbakemeldinger som har vært viktig for dere og hva dere gjorde i de aktuelle tilfellene?

2.3.5 Vet dere hva kundene deres sier om dere og hvordan rykte dere har?

- WOM i virkeligheten og på internett

2.3.6 Hvordan jobber du for å tiltrekke deg nye kunder og finne nye salgskanaler å selge i?

- Kan du for eksempel fortelle hvordan dere kom dere inn på dagligvaremarkedet?
- Er det et marked dere har mislyktes å komme inn på? Eventuelt hvorfor?

2.3.7 Hva er de viktigste elementene i deres merkevare?

- Gård, historie, deg selv, produktets kvaliteter

2.3.8 Hvordan har du utviklet prisen for dine produkter?

2.4 Prosess (15 min)

2.4.1 Setter du deg mål for hva du ønsker å oppnå i markedet? Hvordan jobber du for å nå disse målene?

2.4.2 Har du benyttet deg av noen form for markedsundersøkelser, hvis ikke hva gjør du i stedet?

2.4.5 Hvor viktig har den første kunden vært for deg?

Er det noe du ønsker å legge til?

Takk for oss!

Vedlegg 2: Operasjonalisering av intervjuguiden

Person	
Teoretiske begreper	Spørsmål hentet ut av intervjuguiden
Gründerens «means»: kunnskap og erfaring	Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv og din virksomhet?
Gründerens «means»: karakteristikk	Hvordan vil du karakterisere deg selv som person?
Gründerens «means»: nettverk	Har du benyttet deg av venner og familie til å utvikle bedriften til der den er i dag?
Personlig markedskommunikasjon	Hvordan bruker du deg selv til å fremme og promotere bedriften og produktene?

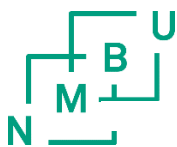
Formål	
Teoretiske begreper	Spørsmål hentet ut av intervjuguiden
Motivasjon	I lys av din bakgrunn og personlighet, hvorfor har du valgt å satse på lokalmatproduksjon?
Konkurransesbildet	Hvordan opplever du konkurransen i dette markedet?
Lidenskap	Hvordan har din motivasjon påvirket hvor dere er i dag? Har denne endret seg siden du startet?
Visjon	Hvilke tanker har du rundt de produktene dere utvikler, og hvordan ser du for deg at dette skal utvikles i fremtiden?
Vertikale samarbeid	Samarbeider du med andre for å utvikle bedriften og markedet for deres produkter videre?

Praksis	
Teoretiske begreper	Spørsmål hentet ut av intervjuguiden
Markedsføring i oppstartsfasen	Hva gjorde du ved oppstart for å bli synlig på markedet og for å skaffe kunder?
Utvikle/kom inn i et marked	La du en plan for hvordan du skulle få produktene ut på markedet?
Kunder og markeder	Hvem er deres viktigste kunder og markeder i dag?

Relasjonsmarkedsføring	Hva slags relasjon har du til kundene dine, og hvor godt kjenner du dem?
Kundefokus og samskaping med kunder	Hvis en kunde kommer med en tilbakemelding til deg, hva gjør du med den? Kan du nevne noen eksempler på kundetilbakemeldinger som har vært viktig for dere og hva dere gjorde i de aktuelle tilfellene?
Vareprat	Vet dere hva kundene deres sier om dere og hvordan rykte dere har?
Markeds- og kundeføring/utvikling	Hvordan jobber du for å tiltrekke deg nye kunder og finne nye salgskanaler å selge i?
Merkevarebygging	Hva er de viktigste elementene i deres merkevare?
Prisstrategi	Hvordan har du utviklet prisen for dine produkter?

Prosess

Teoretiske begreper	Spørsmål hentet ut av intervjuguiden
Måldrevet eller middeldrevet beslutningsprosess	Setter du deg mål for hva du ønsker å oppnå i markedet? Hvordan jobber du for å nå disse målene?
Måldrevet eller middeldrevet beslutningsprosess	Har du benyttet deg av noen form for markedsundersøkelser? Hvis ikke hva gjør du i stedet?
Pilotkunde	Hvor viktig har den første kunden vært for deg?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
og Nofima

Ås, 14 .desember 2018



Samtykkeerklæring for deltakelse i forskningsprosjektet ***Lokalmatprodusenter i vekst– forskning på gründere av norske matskatter***

Bakgrunn

I Norge har det siden begynnelsen av år 2000 vært en politisk vilje til å satse på tilleggsnæring i landbruket, og deriblant lokalmatproduksjon. Dette har blant annet ført til en stor vekst i lokalmatnæring de senere år, og Landbruks- og matdepartementet har klare ambisjoner om å nå et mål om 20 milliarder i omsetning i denne bransjen innen år 2020. Støtteordninger og langsiktig satsing har resultert i en tilvekst av lokalmatprodusenter med dyktige matgründere og spennende produkter produsert på norske gårder over hele landet. Lokalmatprodusenter tenker mer utradisjonelt enn de store bedriftene og sånn sett fungerer de som *foregangsbedrifter* for nye og spennende produkter med lokalt særpreg. Kunnskap om hva som ligger bak deres praksis er dermed viktig for innovasjon i matbransjen generelt og for lokale småbedrifter spesielt.

Beskrivelse av prosjektet og formålet med forskningen

Bedrifter som lykkes godt og som oppnår vekst har ofte vært flinke til å tilegne seg nødvendig kunnskap og utnytter sine ressurser effektivt til å utvikle unike fordeler i markedet. Dette forskningsprosjektet vil studere verdiskaping, innovasjon og bedriftsutvikling hos småskalaaktører av mat i Norge. Forskningens hovedformål er å skaffe dybdekunnskap om hvordan slike bedrifter lærer, utvikler sine produkter og sitt marked gjennom nyskappingsprosesser. Studien vil studere aspekter som kunnskapsoverføring, læring, innovasjon og markedsutvikling. Sentrale datakilder vil være intervjuer med nøkkelinformanter, men tilstedeværelse og observasjon på aktuelle arenaer hvor aktivitet/samhandling foregår kan også være aktuelt, samt bruk av skriftlig materiale. Prosjektet vil strekke seg fra des 2018 - des 2021, og er en del av doktorgradsprosjektet til Stine Alm Hersleth som er stipendiat ved NMBU, og som til daglig arbeider som seniorrådgiver ved Nofima.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet og hvilke forskere deltar?

PhD kandidat Stine Alm Hersleth er hovedansvarlig for forskningen og NMBU/v Elin Kubberød vil stå som faglig veileder. I tillegg vil masterstudentene ved Handelshøyskolen NMBU/v Astri Mienna, Olav Stubhaug Drangslund, Henriette Olavsrud og Tonje Margarita Strømmen delta i datainnsamling og vil skrive masteroppgave i forskningsprosjektet.

Hva innebærer det å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet stiller du deg til rådighet for å delta på 1 intervju a 1-2 timer (og mulig maksimum 1 oppfølgingsintervju). Det gjøres avtale om hvor det er mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet. Intervjuet inneholder spørsmål om tematikken beskrevet ovenfor. Intervjuer vil bli tatt opp på godkjent lydopptaker, transkribert og blir senere brukt i vitenskapelige publikasjoner, masteroppgaver, populærvitenskapelig formidling og i den endelige PhD-avhandlingen.

Det er frivillig å delta:

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger:

All informasjon og analyser i prosjektet vil bli behandlet konfidensielt og i tråd med forskningsetiske retningslinjer og prinsipper. Lyddopptak vil slettes når transkribering er gjennomført. Transkriptene vil ikke inneholde direkte personidentifiserende opplysninger. Navn epost og telefonnummer lagres separat og kobles til data med en kodenøkkel. Intervju vil fremstilles i anonymisert form (dvs navn på person og bedrift vil ikke fremkomme) i vitenskapelige publikasjoner og annet vitenskapelig arbeid. Kun stipendiat Stine Alm Hersleth (Nofima/NMBU) og veileder Førsteamanuensis Elin Kubberød (NMBU) og de navngitte masterstudenter vil samle data og ha tilgang til innsamlet datamateriale (rådata).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i des 2021. Kodenøkkel med direkte personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt. Transkriberte intervjuer vil arkiveres i et godkjent arkiv for eventuell videreføring av prosjektet.

Dine rettigheter:

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet (NMBU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til forskningen, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kontakt:

- Stipendiat Stine Alm Hersleth, på epost (stine.alm.hersleth@nofima.no) eller telefon: +47 975 41 669 eller veileder Førsteamanuensis Elin Kubberød, på epost (elin.kubberod@nmbu.no) eller telefon: 41 04 24 35.
- Vårt personvernombud ved NMBU: Jan Olav Aarflot
- Vårt personvernombud ved Nofima: Mia Bencze Rørå
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stine Alm Hersleth
Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Lokalmatprodusenter i vekst-
forskning på gründere av norske matskatter**», og har fått anledning til å stille spørsmål.
Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.
desember 2021.

(Signert, dato)



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway