

Resymé

I denne oppgaven undersøker jeg myndighetenes arbeid for å øke mangfold og verdiskaping i jordbruket. Mer konkret ser jeg på to program: Verdiskapningsprogrammet og Lokalmatprogrammet. Avslutningsvis beskriver jeg hvordan merkevarebygging kan være viktig for denne typen satsinger.

Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon skulle øke mangfoldet i jordbruket og støtte fremstillingen av nye produkter hos småskalaprodusenter. Programmet lanserte ulike tiltak. . Det ble gitt støtte til ulike produsenter, det ble etablert kompetansenav og kunnskapsutveksling, samt igangsetting av lokale markeder for å vise fram produsenter og varer, som Bondens Marked.

Lokalmatprogrammet ble etablert som en forlengelse av Verdiskapningsprogrammet. Lokalmatprogrammet arbeidet med flere av de samme oppgavene som Verdiskapningsprogrammet, men endret fokus på bakgrunn av de erfaringer man hadde høstet fra Verdiskapningsprogrammet. Nå ble det mer fokus på å bygge opp kompetansen hos den enkelte småskalaprodusent, samt å gjøre lokalmatprodukter bedre kjent for norske forbrukere.

Avslutningsvis ser jeg nærmere på hvordan merkevarebygging ble brukt i disse programmene. Merkevarebygging kan brukes på ulike måter av små og store bedrifter. Hva som er merkevarebygging kan også variere fra produsent til produsent. Det en kaller merkevarebygging vil en annen betegne som synliggjøring av lokale verdier. For å vise dette mer konkret tar jeg for meg tre kuer som blir brukt aktivt i merkevarebyggingen av sine respektive bedrifter og produkter. Det er Stratoskua, TINEs pratende kuer og Den blinde Ku. Dette er tre ulike merker for tre ulike bedrifter med varierte forutsetninger og produkter, noen som kommer fram av hvordan merket er profilert.

Til slutt i oppgaven oppsummerer jeg de viktigste funnene jeg har gjort i oppgaven. Her ser jeg på likheter og forskjeller blant annet på fokuset i Verdiskapningsprogrammet og Lokalmatprogrammet. Videre ser jeg hvordan lokalmatprodusentene fant nye måter å arbeide sammen for å bygge opp lokale matverdier i Norge. Til slutt ser jeg på kuene som allsidige dyr i merkevarebygging, og hvordan eksemplene viste til tre forskjellige historier som ble delt med forbrukerne via tre ganske ulike kuer.

Forord

Denne oppgaven startet med en interesse for en blanding av det tradisjonelle norske og markedsføring. Etter en reklamepause på TV, la jeg merke til de ulike kuene som dukket opp i ulike reklamer, og bestemte meg for at kuer i reklamer var et spennende fenomen jeg ville se nærmere på.

Den sterke viljen har vært god å ha på veien, og jeg er veldig stolt av å ha fullført en mastergrad! Jeg hadde hatt problemer uten den fantastiske støtten jeg har fått underveis. Tusen takk til fantastiske medstudenter som har gjort de siste to årene til det som det har vært, for en herlig gjeng! Inkludert Rita, som vi mistet alt for tidlig. Takk for støtten og de mange morsomme øyeblikk til de søte jentene mine Christina Ørnholt, Marte F. Svendsen, Eva Haugan og alle andre superbe folk som underholder på lesesalen på Dragvoll!

Jeg må også rette en stor takk til veilederne mine Stig Kvaal og Per Østby. Dere har vært tålmodige og hjulpet meg gjennom denne oppgaven. Sammen med dere har gjengen i IKON-gruppa vært veldig gode å ha. Takk for gode samtaler og nyttige tilbakemeldinger!

Jeg vil også takke min herlige familie, både den jeg alltid har hatt og den jeg har fått. Dere har vært utrolig god støtte gjennom disse årene, på tross av avstand og lite kjennskap til hva jeg faktisk gjør. Mamma, Pappa, Anders og hele den fantastiske gjengen din – dere har alle holdt motet mitt oppe og gitt meg noe å se frem til, kjempeglad i dere!! Sist, men absolutt ikke minst – Michael, du har vært helt utrolig gjennom det hele. Vi har vært gjennom mye det siste året, og jeg setter uendelig stor pris på at du har vært der for meg hele tiden!
Dziękuję bardzo! Zawsze będę cię kochać!

Trondheim, 25.05 2012.

Lisa Ericson

Innhold

Resymé	1
Forord	3
1. Nyskaping og tiltak	7
Innovasjon i Norge	7
Innovasjon Norge	8
Tidligere forskning	11
Teknologi, kunnskap og samfunn	13
Metode	14
Oppgavens oppbygging	15
2. Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon	17
Hvordan skape mangfold og utvikling?	17
Kompetansenav	19
En langsiktig satsning	19
Forbrukerens rolle	20
Forutsetninger for suksess og overskudd	22
Konkurransens mange ansikt	23
Viktige tiltak	25
Kritiske røster	28
Interne diskusjoner om virkemidlene	29
Kostbar markedsføring?	30
Merkevarebygging	31
En ny kurs	32
Oppsummering	33
3. Lokalmatprogrammet	37
Lokalmatprogrammet	37
Diskusjon rundt virkemidlene	39
Merkevarens betydning i programmet	41
Et uklart tidsperspektiv	43
Forpliktende samarbeid	44
Å fenge forbrukere	45
Oppsummering	47

4. Merkevarebygging i landbruket	49
Merkevarebygging i programmene	50
Kuer som eksempel	51
Stratos	52
TINE	53
Den blinde Ku	55
Den blinde Kus markedsføring	57
Dette er merkevarebygging	57
Kuer som merkevarebyggere	59
5. Verdiskaping og merkevarebygging	61
Programmet som skulle skape verdier	61
Å bygge videre	63
Hovedpunkter	64
Merkevarebygging.....	65
Kuer	65
Referanseliste	69
Litteraturliste	69
Intervju	70
Stortingsdokumenter	70
Rapporter	71
Avistekster	71
Internettkilder	72
Illustrasjoner	74

1. Nyskaping og tiltak

Jordbruket har gjennomgått en sterk utvikling og vekst i løpet av de siste tiårene. Etter 1970 har produktivitetsveksten i jordbruket gjennomgående vært betydelig sterkere enn i industrien.¹ Utviklingen i arbeidsproduktiviteten i jordbruket var mellom 2000 og 2010 på hele 4,8 prosent per år, noe som var betydelig høyere enn andre fastlandsnæringer.²

Innovasjon er et viktig element i denne utviklingen, og har også vært betydningsfullt for jordbruket. Den økende bruken av begrepet *innovasjon*, og begrepets betydning i stadig flere sammenhenger, tyder på at vi er mer opptatt av nyskaping enn vi har vært tidligere.³ Dette vises også i antall vitenskapelige artikler med innovasjon som tema som økte fra 1624 i år 2000, til 4565 i 2009.⁴ Det er vanskelig å påstå at vi faktisk er mer innovative i dag enn tidligere, men tallene tyder på at vi i hvert fall er mer *opptatt* av å være innovative. Mange har uttrykt bekymring for lav innovasjonsgrad i Norge, og det er lansert flere ordninger for å bedre den.

Jeg vil undersøke hvilke virkemidler myndighetene har iverksatt for å styrke innovasjonsevnen i norsk småskala matproduksjon spesielt innenfor jordbrukssektoren. For å gjøre dette vil jeg se på to program i regi av Innovasjon Norge som hadde som mål å gjøre nettopp dette. Hvilke tiltak som ble iverksatt, hvordan de ble mottatt og hvilke resultater de ga. Avslutningsvis vil jeg undersøke et aspekt knyttet til denne problematikken.

Innovasjon i Norge

I 2003 la Nærings- og handelsdepartementet frem stortingsproposisjonen ”Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv”. Denne proposisjonen kom med forslag til tiltak for et mer innovativt og nyskapende næringsliv. Her kom det klart frem at regjeringen ønsket mer nyskaping, og kultur for å skape noe nytt. Den ville også legge forholdene mer til rette for personer som ønsket å gjøre noe nytt. Målet var at ”det skal bli enklere å starte og drive egen bedrift, og Norge skal være et attraktivt land for utvikling av nye ideer og virksomheter”.⁵

¹ Ladstein, Tove og Tor Skoglund (udatert): ”Utviklingen i norsk jordbruk 1950-2005” hentet fra: http://www.ssb.no/emner/09/01/sa_98/kap4.pdf 15.05 2012.

² Landbruks- og matdepartementet (2009-2010): ”Prop. 133 S - Jordbruksoppgjøret 2010 – endringer i statsbudsjettet for 2010 m.m.”.

³ Sørensen, K.H. (2010): ”Det Norske samfunn – et innovasjonssystem?” i: Frønes og Kjølørød: *Det norske samfunn*, Gyldendal Akademiske.

⁴ S.st.

⁵ Nærings- og Handelsdepartementet (2002-2003): ”St.prp. nr. 51 – Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv”: 6.

Storingsproposisjonen viste ikke bare til at innovasjon var et viktig element i utviklingen av næringslivet. Det var også ønsket om å fornye virkemiddelapparatet for verdiskaping. Det ble fremmet forslag om å etablere et felles overordnet rammeverk for hele apparatet.⁶ Dette punktet ble gjenstand for diskusjon i Stortinget. Ideen om at virkemiddelapparatet skulle arbeide med innovasjon, og ikke generelt med regional næringsutvikling virket fremmed for noen.⁷ Løsningen på behovet for økt innovasjon i næringslivet ble foreslått å være en ny organisasjon bygget rundt brukerne, slik at de tildelte ressursene ble benyttet mest mulig effektivt for å utvikle verdiskapingen over hele Norge.

Det norske initiativet skjedde ikke i et vakuum. Også EU var opptatt av dette. Det var allerede vedtatt en strategi blant EU-landene for ”å bli verdens mest konkurransedyktige økonomier innen 2010”. Dette fikk navnet Lisboa-strategien. Den norske regjeringen planla med bakgrunn i denne strategien å følge opp EUs arbeid på områder som var av interesse for Norge. Det ble også vedtatt at Norge skulle delta på EUs 6. rammeprogram for forskning og teknologi.⁸

Innovasjon Norge

På bakgrunn av forslagene fra storingsproposisjonen ble Innovasjon Norge stiftet som et særlovsselskap 19. desember 2003. Organisasjonen ble stiftet som et resultat av en fusjon mellom Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, Norges Turistråd, Norges Eksportråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere.⁹ Den tidligere direktøren i Statens nærings- og distriktsutviklingsfond ble ansatt som organisasjonens første administrerende direktør. Innovasjon Norge skulle arbeide på bakgrunn av innovasjon og internasjonalisering basert på virkemidlene i Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, Norges Eksportråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere.¹⁰

⁶ Nærings- og Handelsdepartementet (2002-2003): ”St.prp. nr. 51 – Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv”: 19.

⁷ Aanstad, Siri, Lisa Scordato & Olav R. Spilling (2008): ”Innovasjon Norge - noen utfordringer” Oslo. NIFU STEP.

⁸ Nærings- og Handelsdepartementet (2002-2003): ”St.prp. nr. 51 – Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv”: 11.

⁹ ”særlovsselskap, statseid selskap som er opprettet i henhold til særskilt lov, i motsetning til statsaksjeselskap eller statsforetak.” Hentet fra: <http://snl.no/særlovsselskap> 29.04 2012; Lillesund, Geir: ”Innovasjon Norge starter med tre satsningsområder” i: *NTB* 22.12 2003.

¹⁰ Nærings- og Handelsdepartementet (2002-2003): ”St.prp. nr. 51 – Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv”: 8.

Formålet med Innovasjon Norge var å ”fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet, og utløse ulike distrikters og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering”.¹¹ Målet var å styrke norske bedrifter innenlands og internasjonalt. Fokuset skulle være på forskning og kompetanseheving, bedrifters opptartsfase og internasjonalisering av norske bedrifter.¹²



A. Innovasjon Norges logo

Disse målsettingene bygget mye på de opprinnelige institusjonenes målsettinger. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond arbeidet tidligere for å ”fremme næringsutvikling i både distriktene og landet for øvrig”, Statens veiledningskontor for oppfinnere hadde arbeidet med å ”stimulere og medvirke til industriell nyskaping i Norge”, mens Norges Eksportråd og Norges Turistråd skulle jobbe med internasjonalisering og profilering av Norge som reisemål.¹³

Innovasjon Norge ble i samarbeid med Norges forskningsråd en sentral aktør i virkemiddelapparatet for næringslivet.¹⁴ Organisasjonen skulle i all hovedsak hjelpe bedrifter i bestemte målgrupper; entreprenører, unge bedrifter, innovasjonssystemer, små og mellomstore bedrifter med vekstambisjoner og -potensial, og forskere og FoU-miljøer i næringslivet og forsknings- og utdanningsmiljøer.¹⁵

Men Innovasjon Norge skulle ikke bare fremme norsk næringsliv. Mye av virksomheten Innovasjon Norge skulle fremme handlet om å markedsføre Norge som land. Ikke bare som reisemål for tilreisende fra andre land, men også mer generell oppbygging av landets omdømme. Både med tanke på nasjonale verdier, norsk næringsliv og som et attraktivt land å investere i.¹⁶ Det ble arbeidet både for å markedsføre norsk natur og turistliv, samtidig som Norge skulle stå frem som et rikt og økonomisk stabilt land som ga gode muligheter i næringslivet.¹⁷

¹¹ Nærings- og Handelsdepartementet (2003): ”Lov om Innovasjon Norge”.

¹² Olsen, Einar: ”Innovasjon Norge” avløser SND og Eksportrådet” i: *NTB* 04.03 2003.

¹³ Aanstad, Siri, Lisa Scordato & Olav R. Spilling (2008): ”Innovasjon Norge - noen utfordringer”: 11. NIFU STEP. Oslo.

¹⁴ Nærings- og Handelsdepartementet (2003-2004): ”Ot.prp. nr. 14 - Om lov om innovasjon Norge”: 5.

^A Innovasjon Norges logo. Hentet fra:

http://ekstranett.innovasjonnorge.no/templates/Page_Meta___57797.aspx 21.05 2012.

¹⁵ Nærings- og Handelsdepartementet (2002-2003): ”St.prp. nr. 51 – Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv”: 21.

^A Innovasjon Norges logo. Hentet fra:

http://ekstranett.innovasjonnorge.no/templates/Page_Meta___57797.aspx 21.05 2012.

¹⁶ Nærings- og Handelsdepartementet (2003-2004): ”Ot.prp. nr. 14 - Om lov om innovasjon Norge”:26.

¹⁷ Nærings- og Handelsdepartementet (2003-2004): ”Ot.prp. nr. 14 - Om lov om innovasjon Norge”.

Innovasjon Norge skulle stimulere til vekst i flere områder, og finansierte flere ulike sektorer. Data og forretningsmessig tjenesteyting og bergverk/industri/olje fikk over 20 prosent av Innovasjon Norges tilskudd hver i 2004 og 2008. Jordbruk/skogbruk fikk på sin side mellom 15 og 20 prosent av tilskuddet. Dette betyr at det var sektoren som fikk tredje mest av tilskuddet fra Innovasjon Norge. Tilskuddet økte i perioden mellom 2004 og 2008.¹⁸

Fra starten og ut 2009 var Innovasjon Norge 100 prosent eid av nærings- og handelsdepartementet. I 2010 gikk departementet ned til 51 prosent eierandel, og fylkeskommunene tok over de resterende 49 prosentene. Organisasjonen har i 2012 kontorer i alle landets fylker og i mer enn 30 land. De bidrar med tjenester innen finans, kompetanse og rådgivning, nettverk og profilering.¹⁹

Organisasjonen forvalter og distribuerer midler bevilget fra Nærings- og handelsdepartementet, Kommunal- og regionaldepartementet, og Landbruks- og matdepartementet, i tillegg til mindre beløp fra andre departement.²⁰ Innovasjon Norge arbeider med innovasjon på flere områder, blant annet jordbruket. Jeg vil nå se nærmere på hvilke tiltak Innovasjon Norge og myndighetene satte i gang.

Allerede i 1992, før Innovasjon Norge var etablert, ble Konkurransestrategier for norsk mat (KOSTRAT) etablert som et program som skulle arbeide for jordbruket. Dette programmet fokuserte på norske matprodusenters konkurranseevne og eksport av norske varer. Senere ble flere av delprogrammene herfra en del av nye programmer.²¹ Jeg har valgt å ikke se nærmere på KOSTRAT, men på programmene som fulgte. Dette på grunn av ulike fokusområdene og Innovasjon Norges manglende involvering.

Etter Innovasjon Norges oppstart har organisasjonen blant annet vært aktive i arbeidet med Bygdeutviklingsordningen (BU-ordningen). Denne ordningen ga investeringsstøtte til miljøtiltak i jordbruket. I 2010 ble dette arbeidet evaluert av nærings- og handelsdepartementet. I den sammenheng ga Bondelaget Innovasjon Norge skryt for arbeidet med BU-ordningen. Bondelaget argumenterer blant annet med at den bidro til næringsutvikling og innovasjon.²²

¹⁸ Econ Pöyry, for: Nærings- og handelsdepartementet(2010): "Evaluering av Innovasjon Norge":40.

¹⁹ Innovasjon Norge (udatert): "Fakta om Innovasjon Norge" Hentet fra: <http://www.innovasjonnorge.no/Om-oss/> 04.05 2012.

²⁰ Aanstad, Siri, Lisa Scordato & Olav R. Spilling (2008): "Innovasjon Norge - noen utfordringer":13. NIFU STEP. Oslo.

²¹ Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2003):"St.prp. nr. 70 – Om jordbruksoppjøret 2003 – endringer i statsbudsjettet for 2003 m.m.

²² Norges Bondelag i: Nærings- og handelsdepartementet (2011): "Evaluering av Innovasjon Norge – høring".

Tidligere forskning

Innovasjon er et stort felt med en omfattende forskningsbredde. Fenomenet innovasjon er, som Fagerberg skriver i ”Innovation: A guide to the litterature”, like gammelt som menneskeheten. Men det har ikke alltid fått den vitenskapelige oppmerksomheten det fortjener, og ble ikke et vitenskapelig forskningsfelt før i 1960.²³

Innovasjonsprosessen blir i den klassiske innovasjonsmodellen oppfattet som lineær. Det blir her brukt begrep som *science push*. Det vil si at prosessen går fra en fase til en annen, fra produsent til bruker. Denne måten å studere innovasjon på har flere mangler, fordi den ikke tar hensyn til brukernes involvering og fordi den ser på innovasjon som anvendt vitenskap.²⁴

Her blir produsenten fremstilt som den aktive og definerende, mens brukeren blir mottaker uten involvering eller betydning for prosessen som helhet.²⁵ Den lineære modellen er nå i stor grad erstattet av modeller som ser på innovasjon som en form for samspill mellom flere ulike aktører. *Market pull* utfordret teoriene om science push, og involverte de sosiale forholdene som foregår rundt vitenskapen.²⁶

Innovasjon kan også ses på som en sosioteknisk prosess sammensatt av flere systemer som er gjensidig avhengige av hverandre.²⁷ I et slikt tilfelle vil innovasjon foregå som en forhandlingsprosess på tvers av for eksempel oppfinnere, politikere og brukere. Disse delsystemene påvirker hverandre og innovasjonen. Forskning og utvikling av kunnskap og teknologi ble også sett på som viktige drivkrefter for innovasjonsprosesser.

Fagfeltet innovasjon har hatt ulike tyngdepunkt, ett har vært økonomi. Joseph Schumpeters teorier var med på å inspirere til innovasjonsstudier internasjonalt. Han skriver i sine studier om økonomiske nødvendigheter som sentrale drivkrefter bak innovasjoner.²⁸ Med dette sier han at bedrifter i økonomiske krisetider var nødt til å tenke nytt for å klare å overleve, noe som fører til innovative tiltak. Med andre ord har land med gode økonomiske forutsetninger

²³ Fagerberg, J (2005): ”Innovation: A guide to the Litterature” i: J. Fagerberg, D.C. Mowery, og R.R. Nelson: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. New York.

²⁴ Fagerberg, Jan, David C. Mowery og Richard R. Nelson (2005): *The Oxford handbook of innovation*: 8. Oxford University Press. Oxford.

²⁵ Sørensen, K. H., Aune, M. and Hatling M. (2000): “Against linearity - on the cultural appropriation of science and technology” i: Ed. Meinolf Dierkes and Claudia von Grote: *Between understanding and trust: the public, science and technology*, OPA, Amsterdam.

²⁶ Fagerberg, Jan, David C. Mowery og Richard R. Nelson (2005): *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press. Oxford.

²⁷ Sørensen, K.H. og R. Williams (red.) (2003): *Shaping technology, guiding policy. Concepts, spaces & tools*. Edward Elgar. Cheltenham.

²⁸ Schumpeter(1934): i: K.H. Sørensen, (2010): ”Det Norske samfunn – et innovasjonssystem?” i: Frønes og Kjølørød: *Det norske samfunn*, Gyldendal Akademiske.

ikke det samme behovet for å endre seg og å være innovative som mer økonomisk ustabile land.

Som vi så her kan innovasjon skje som en respons på endring. Men samtidig kan det også ses på som en forutsetning for å skape endringer, noe som betraktes som vesentlig for bedrifers vedvarende konkurranseevne.²⁹ I konkurranse med andre bedrifter vil innovasjonsvillighet med andre ord være en viktig fordel og potensielt gi god avkastning for bedriften.

Innovasjon er også viktig i arbeidet for å fenge forbrukere. En tabell i *The Oxford handbook of innovation* viser at det å drive overlegen markedsføring har stor betydning for kommersialisering av nye produkter i både Japan, Sverige og USA.³⁰ Mennesket er et sosialt vesen som identifiserer seg med de valgene de tar. Dette blir brukt i prosessen med merkevarebygging ved at produkter eller tjenester definerer seg i samsvar med kundens verdier. The American Marketing Association (AMA) definerer en merkevare som et navn, begrep, tegn, symbol eller design, eller en kombinasjon av dem ment å identifisere varer og tjenester fra en bedrift eller gruppe av bedrifter og for å skille dem fra andre bedrifter.³¹ En merkevare kan også beskrives som noe som gir kunden en verdi utenom produktet i seg selv.

Merkevarebygging handler altså om å bygge opp et produkts omdømme til å stemme overens med hvordan produsenten ønsker at produktet skal fremstå. Det involverer ofte komponenter som posisjonering, storytelling, design, pris og kunderelasjoner.³² Et produkts merkevare gjør at vi som forbrukere kan skille det ut i mengden av andre produkter, og får mulighet til å velge den merkevaren som henvender seg mest mot våre preferanser.

Merkevarebygging kan derfor forstås som noe som ikke skal få målgruppen til å velge et spesielt produkt fremfor konkurrentene, men om å få potensielle kunder til å se produsenten som den eneste som tilbyr en løsning på deres problem.³³ Slik kan man for eksempel skille en masseprodusert vare fra en småskalaprodusent.

²⁹ Aasen, T.M. (2009): *Innovation as social processes. A complexity perspective on technological R&D*. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken.

³⁰ Fagerberg, Jan, David C. Mowery og Richard R. Nelson (2005): *The Oxford handbook of innovation*: 281. Oxford University Press. Oxford.

³¹ Lake, Laura (2012): "What is Branding and How Important is it to Your Marketing Strategy?" Hentet fra: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> 10.05 2012.

Hentet fra: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> 10.05 2012.

³² Healey, Matthew (2008): *What is branding?* RotoVision SA, Storbritannia.

³³ Lake, Laura (2012): "What is Branding and How Important is it to Your Marketing Strategy?" Hentet fra: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> 10.05 2012.

Teknologi, kunnskap og samfunn

Det internasjonale fagfeltet Science and technology studies (STS) handler blant annet om å analysere teknologi- og vitenskapsprosesser. STS ser på forholdet mellom vitenskap, teknologi og deres innvirkning i samfunnet.³⁴ Vitenskap og teknologi blir sett på som sosiale og kulturelle praksiser som fungerer i samspill med hverandre heller enn som to separate felt, og grensene mellom de to er ikke gitt på forhånd.³⁵

Innenfor STS-feltet blir det brukt ulike teorier og analytiske grep for å studere forhold i samfunnet. Jeg vil særlig bruke to av dem, nemlig *script* og *mediation junction*. I det følgende vil jeg se nærmere på disse to. Når en merkevare skal gjøres kjent for massene, blir den som jeg har vært inne på tidligere ilagt ulike meninger fra produsenten. Dette kan ses på som et script som blir forhandlet frem gjennom *mediation junction*.

Script er et begrep Madeleine Akrich beskriver som noe etablert i konfrontasjon mellom brukere og produsenter.³⁶ Én fremstilling av scriptet vektlegger at produktets fysiske script er ferdig fra produsenten når det forlater fabrikken. Videre etableres et sosioteknisk script på bakgrunn av forbrukernes meninger, visjoner og bruk av produktet.³⁷ Produktets endelige script vil derfor være påvirket av både produsentenes ilagte meninger og forbrukernes egne oppfatninger.

(...) for it is in the confrontation between technical objects and their users that the latter are rendered real or unreal.³⁸

En merkebares script kan være med på å fortelle forbrukeren om dens underliggende bruksområde og mening. Som sitatet over sier er det i konfrontasjonen mellom produktene og forbrukerne at forbrukerne blir oppfattet som en sannhet eller ikke. Et produkt må tas i bruk for at forbrukerne skal oppfattes som delaktige i scriptets tolkning. Men det er ikke nok at produsenten ilegger produktene det gitte scriptet. Scriptets mening, og dermed også produktets, blir ikke gitt før forbrukerne har forstått og godtatt meningen.

Mekling, eller *mediation junction*, omhandler skjæringspunktet mellom produksjon og forbruk, og ser på hvordan ulike aktører forhandler og mekler seg

³⁴ Irwin, Alan: "STS Perspective on Scientific Governance" i: Hackett et al. *The Handbook of Science and Technology Studies, third edition*. MIT Press 2008.

³⁵ Asdal, Kristin, Brita Brenna og Ingunn Moser (red.) (2001): *Teknovitenskapelige kulturer*. Spartacus Forlag AS.

³⁶ Akrich, Madeleine: "The de-description of technical objects", i: Bijker, W. og J. Law (red) (1992): *Shaping technology/building society*. MIT press.

³⁷ Fallan, Kjetil (2012): *Scandinavian Design*. London. Berg.

³⁸ Akrich, Madeleine: "The de-description of technical objects", i: Bijker, W. og J. Law (red) (1992): *Shaping technology/building society*. MIT press: 208.

frem til et produkts eller en teknologis design og bruk. Ved hjelp av mekling kan man lettere forstå hele prosessen mellom produksjon og forbruk. Her blir det ikke utelukkende fokusert på verken brukeren eller produsenten, men samspillet mellom dem.³⁹

I scripting- og tolkningsprosessen mellom produsenter og forbrukere går de ulike aktørene sammen for å mekle frem produktets karakteristikk, mening og bruk. Sammen produserer de med dette produktets script og brukere.⁴⁰ Dette viser noe av forbrukerens makt i forbindelse med bruken av et produkt. Produsenter og designere har sin del av makten ved at de bestemmer utformingen og designet til et produkts script. Videre har forbrukeren makten til å tolke dette produktets script hvordan han selv vil.

Metode

I denne oppgaven har jeg i hovedsak brukt skriftlige kilder, supplert med informasjon fra intervjuer. Jeg har undersøkt Stortingsmeldinger, Stortingsproposisjoner og Innstillinger til Stortinget. For å få grep om myndighetenes strategier har jeg gjennomgått årsmeldinger, utredninger og rapporter for å få bredere innblikk i arbeidet til Innovasjon Norge og de ulike programmene organisasjonen opprettet. Disse ligger på Innovasjon Norges nettsider.

I tillegg til kildene over har jeg brukt avistekster. Her har jeg brukt Retriever og søkt etter temaer som var relevante i forbindelse med de ulike temaene jeg undersøker. For å supplere det skriftlige materialet intervjuet jeg tre sentrale personer. Det var lederen av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon, Arne Folkestad, lederen av Lokalmatprogrammet, Elin Hjortland, og daglig leder i Den blinde Ku, Sissel Rosenfeld. Alle intervjuene varte omtrent én time og foregikk per telefon. Alle ble tatt opp på bånd og senere transkribert.

Intervjuobjektene hadde god oversikt over hva som ble gjort i programmene. På den annen side kan nærhet være et problem i og med at det de sier er farget av deres posisjon. Det har også gått noe tid siden programmene startet opp, og noe kan ha blitt glemt. Jeg har imidlertid brukt skriftlige kilder for å supplere intervjuene og få informasjon fra flere sider.

³⁹ Oldenziel, Ruth , Adri Albert de la Bruhèze og Onno de Wit (2005): "Europe's mediation junction: technology and consumer society in the 20th century" .i: *History and Technology: An International Journal*. (2005).

Routledge.

⁴⁰ S.st.

Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 ser jeg på Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon. Her undersøker jeg hvordan det var organisert, hvilke målsettinger de arbeidet ut i fra, og hvilke tiltak de iverksatte for å nå sine målsettinger. Jeg har lagt vekt på tiltak som har sammenheng med merkevarebygging, for å se hvordan programmet arbeidet for å gjøre lokalmatprodusenter og lokalmat mer populært i det norske markedet.

I kapittel 3 gjennomgår jeg programmet som ble etablert som en forlengelse av Verdiskapingsprogrammet – Lokalmatprogrammet. Her vil jeg se på mye av det samme som i forrige kapittel: målsettinger, organisering og tiltak for merkevarebygging. Jeg vil se hvordan Lokalmatprogrammet videreførte tiltak som ble gjennomført i Verdiskapingsprogrammet og arbeidet videre for å øke verdiskapingen i jordbruket.

I kapittel 4 går jeg nærmere inn på merkevarebygging. Jeg vil se på tre eksempler på merkevarebygging hvor kuer er blitt brukt for å fremme en bedrift og ett produkt. Her vil jeg se på Nidars Stratosku, TINEs pratende kuer, og Den blinde Ku. Hver av disse merkevarene bruker sin ku på hver sin måte.

2. Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon

Som vi så i forrige kapittel satte myndighetene i gang tiltak for å øke innovasjonsaktiviteten i Norge. Innovasjon Norge var en stor satsning som skulle arbeide med innovasjon og nyskaping på tvers av sektorer i landet. Organisasjonen var blant annet svært involvert i arbeidet med programmer som skulle fremme arbeidet i det norske jordbruket.

Mange forbrukere så til utlandet etter gode mattradisjoner og større produktspekter. Myndighetene fryktet dette ville redusere både norske tradisjoner og norske arbeidsplasser. De argumenterte for at vi burde øke matmangfoldet i Norge, og ville støtte små aktører som prøvde seg.⁴¹ De bestemte seg for å sette i gang tiltak for å endre denne utviklingen. Verdiskapingsprogrammet var et slikt tiltak. Hva skulle det gjøre? Hvilke konkrete tiltak ble satt i gang? Hvordan virket programmet?

I dette kapittelet skal jeg se hvordan myndighetene opprettet et program for å styrke matmangfoldet i det norske jordbruket. Videre vil jeg se på hvilke tiltak som ble satt i verk og hvilke resultater de ga. Satsningen på jordbruket førte til både muligheter og utfordringer for involverte bedrifter.

Hvordan skape mangfold og utvikling?

I 2001 startet Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon i Norge. Programmet ble etablert på bakgrunn av flere faktorer. Det var blant annet en økende interesse blant forbrukerne for lokale kvalitetsmatvarer, redusert lønnsomhet i jordbruket og mindre matmangfold enn internasjonale markeder.⁴² Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon skulle først og fremst hjelpe norske småskalabedrifter å etablere seg. Videre skulle de hjelpe dem med å klare seg på det norske matproduksjonsmarkedet. Sist men ikke minst ville de bidra med å foredle varene sine.⁴³ Ved å bistå nye bedrifter med økonomiske og praktiske virkemidler i oppstartsfasen, ville flere bedrifter overleve den vanskelige startfasen.

Verdiskapingsprogrammet ble opprettet på oppdrag fra Landbruksdepartementet. Statens Nærings- og Distriktsutviklingsfond (SND) fikk det operative ansvaret for programmet. De delte noe av arbeidet med Fylkesmennenes landbruksavdelinger (FMLA), særlig i bruken av BU-midler og

⁴¹ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): "Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering".

⁴² S.st.: 9.

⁴³ Folkestad, intervju 30.11 2011.

nærings- og bygdeutvikling generelt. I tillegg fikk FMLA noen egne ansvarsområder innen bruk av BU-midler og nærlings- og bygdeutvikling. Videre var det også andre mindre aktører som var involverte i programmet.⁴⁴ Både SND og flere av disse aktørene var en del av bedriftene som fusjonerte da Innovasjon Norge ble etablert i 2003, og med det tok over mye av arbeidet med Verdiskapingsprogrammet.⁴⁵

I 2001 ble det bevilget 100 millioner kroner til Verdiskapingsprogrammet over jordbruksavtalen, i tillegg til 50 millioner kroner til konkurransestrategiene for norsk mat som inngikk i programmet. Programmet skulle arbeide med de fleste aspektene som omhandlet verdiskaping og kompetansebygging i matproduksjonen i jordbruket. Det ble satt opp seks handlingsområder som var særlig viktig.

- Nyskaping og bedriftsutvikling
- Distribusjon og markedskanaler
- Kompetanse
- Mobilisering og nettverk
- Merkeordninger for beskyttelse av produktnavn og særpreg
- Andre offentlige rammebetingelser⁴⁶

I dette kapittelet vil jeg hovedsakelig undersøke de fire første handlingsområdene. Jeg har valgt disse fordi de har mest relevans for arbeidet med å øke mangfoldet og verdiskapingen i jordbruket. Hovedmålet med programmet var å øke innovasjonen og mangfoldet på matområdet, mens noen av delmålene gikk ut på å øke produksjon, forbruk, omsetning og kvalitet på spesialiserte matvarer og det norske matvaretilbudet.⁴⁷ Det var et mål om å gjøre norske mattradisjoner mer populære på markedet, og å vise hvilke muligheter som fantes lokalt.

Interessen for et større mangfold av matvarer med geografisk tilknytning og særpreg med kvalitet var økende. Det ble også nødvendig å tenke nytt for å øke lønnsomheten i jordbruket og med det kunne konkurrere med utenlandske

⁴⁴ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): "Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering": 23-25.

⁴⁵ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet".

⁴⁶ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): "Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering": 12.

⁴⁷ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 8.

produsenter.⁴⁸ Lokalmatbedriftene måtte utvikle nye strategier for å åpne for nye muligheter og et større lokalmarked.

Bedriftene som ønsket å etablere ny bedrift eller utvikle en eksisterende bedrift innen lokalmat skulle få den muligheten. De skulle få støtte i de fasene de hadde behov for det, fra oppstarten til ulike stadier av utviklingen. Fra markedsføring og kompetansebygging til mobilisering og etablering av ulike nettverk for samarbeid og kompetanseutveksling mellom de ulike bedriftene. Nettverket som utgjorde støtten hadde kompetanse på ulike områder, og skulle dele sin kunnskap med de mindre erfarne bedriftsgründerne.⁴⁹

Kompetansenav

For å kunne bidra best mulig til kompetanseøkning i lokalmatbedriftene ble det etablert fem kompetansenav i landet. Disse skulle bistå bedrifter som ville starte opp ny drift. Verdiskapingsprogrammet bevilget i perioden 2001-2009 om lag 92 millioner kroner til disse kompetansenavene.⁵⁰ Navenes hovedoppgaver var å hjelpe de ulike bedriftene å produsere og foredle produktene på en trygg og god måte med sikte på å øke verdiskapingen. MATFORSK på Ås var nasjonal koordinator og regionalt nav for Østlandet. Videre var NORCONSERV i Stavanger navet med ansvar for Agderfylkene og Rogaland, SJH i Aurland for Hordaland og Sogn og Fjordane, Mære Landbruksskole i Steinkjer for Møre og Romsdal og Trøndelagsfylkene, og Nordnorsk kompetansesenter i Tromsø for landbruk og innlandsfiske.⁵¹

Ved å ha fem ulike nav i ulike lokasjoner fordelt ut over alle landsdelene åpnet det muligheter for å gjøre det enklere å bidra med støtte og kompetanse til småskalabedrifter over hele landet. Lokal kunnskap og nærhet til bedriftene syntes avgjørende. I ettertid viste evalueringer også at kompetansenavene hadde stor betydning for småbedrifter i oppstartsfasen og bedrifter med behov for faglig utvikling.⁵²

En langsiktig satsning

Verdiskapingsprogrammet skulle gå over ti år. Ifølge lederen for programmet, Arne Folkestad, var det svært sjeldent at myndighetene finansierte satsninger for

⁴⁸ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): "Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering": 9.

⁴⁹ Landbruks- og matdepartementet (udatert): "Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010".

⁵⁰ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 17.

⁵¹ Bolkesjø, Torjus (2005): "Kompetansenettverket for småskala matproduksjon – Evaluering av nettverkets virksomhet 2002-2003".

⁵² Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 22.

så lange perioder.⁵³ Det krevdes selvfølgelig at programmet klarte å nå målene som var satt - år etter år, og det måtte kunne vises til positive resultater og stor nytteverdi. Tanken bak den lange varigheten kan være at det å endre folks handle- og spisevaner var en omfattende prosess og ville ta tid. Det var ikke noe som kunne gjøres over natten. Verdiskapingsprogrammet ble sådan det som ble omtalt som et *lærende program*, programmet måtte stadig lære av erfaringene som ble gjort underveis i perioden.⁵⁴ Også av den grunn var det viktig at programmet skulle gå over mange år.

Den lange tidsrammen på programmet var også en viktig premiss for flere aktører som nå så det mulig å gå fra å være underleverandører som leverte råstoff til større bedrifter som TINE og Gilde til å videre foredle produktene selv. Denne støtten til mindre bedrifter gjorde også at det ble satt i gang forsøk på å fremstille produkter basert på tradisjonsrike oppskrifter som var gått ut av produksjon for flere år siden.⁵⁵ Man håpet at disse produktene kunne konkurrere mot de store bedriftene ved å lage en mer unik-, og kanskje bedre smak som forbrukerne satte pris på.

Slik jeg ser det var det fra forbrukernes synspunkt mye positivt med en slik økt konkurranse. Dette i form av at en konkurransesituasjon ofte presset prisene på produktene ned og gjorde utvalget større. Videre kunne et større og bedre utvalg og mer konkurranse føre til et større forbruk fra kundenes side på grunn av lavere priser og flere produkter å velge mellom. Dette var viktig kunnskap det var viktig for småskalaprodusenter å være klar over, og som kunne bety mye om det ble utnyttet riktig.

Forbrukerens rolle

Underveis i programmet ble det rapportert om positive resultater. Det tydet på at norske forbrukere i løpet av Verdiskapingsprogrammets eksistens hadde fått øynene opp for lokalprodusert mat. I 2009 viste en undersøkelse at hele 46 prosent av forbrukerne aktivt forsøkte å kjøpe lokal mat.⁵⁶ I tillegg kom det frem i en annen undersøkelse fra 2009 at tre av fem forbrukere var villige til å betale ekstra for denne typen produkter.⁵⁷ Økt i interesse for lokalproduserte matvarer førte til at det ble lettere for småskalabedrifter å klare seg på markedet i konkurransen mot de større produsentene. Mange forbrukere var villige til å

⁵³ Folkestad, intervju 30.11 2011.

⁵⁴ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): "Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering": 11.

⁵⁵ Folkestad, intervju 30.11 2011.

⁵⁶ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 37.

⁵⁷ S.st.: 29.

betale en betydelig høyere pris dersom de opplevde at kvaliteten på varene var bedre.

Studier viser at nytelse, kvalitet, mangfold og inspirasjon er blant de såkalte bærekraftige trendene hos dagens forbrukere. Unike produkter og produktkonsept selger, og for å være unik er smak, kvalitet, design og historie viktig.⁵⁸

Selv om dette ble skrevet av personer som var involvert i programmet, kan det ha mye for seg. Rapporten ble skrevet på oppdrag fra Landbruks- og matdepartementet, og anbefalingene herfra ble senere brukt som grunnlag for et nytt program, Lokalmatprogrammet. Her så vi at de spennende nye kvalitetsproduktene som ga merverdi klarte seg også i matmarkedet. Flere av disse bærekraftige trendene som her nevntes var innen et marked hvor småskala matprodusenter kunne ha kapasitet til å utfordre de større konkurrentene. Som jeg kommer nærmere inn på i neste kapittel, men som var like gjeldene her, handlet lokal mat mye om å spille på det emosjonelle hos forbrukerne.

Småskalaprodusenter hadde mange utfordringer. Et av dem var jevn og lik kvalitet på produktet. I forbindelse med de ulike bedriftene som samarbeidet med Verdiskapingsprogrammet ønsket forbrukerne at den høye kvaliteten var den samme hver gang de kjøpte den samme varen. Dette kunne være et problem for enkelte av småskalabedriftene. Råvarene som bruktes, og derfor også produktene, endret seg litt i konsistens og smak avhengig av eksterne faktorer som blant annet årstidene. 63 prosent av produsentene sa også at det å beholde særpreg i stor og noen grad var en barriere for bedriftens vekst.⁵⁹ Dette var ikke nødt for å by på store problemer, så lenge forbrukerne fikk positive opplevelser og at produktene holdt en høy kvalitet hver gang.

Videre viste tilbakemeldingene på undersøkelsene at økt interesse fra forbrukere ga nyetablerte småskalaprodusenter bedre forutsetninger for å gjøre det bra på forbrukermarkedet. Dette kom også frem i rapporten som ble skrevet om Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon i 2001:

For å bidra til et økende mangfold vil det være hensiktsmessig at jordbruksorganisasjonene legger til rette for at innenlandske produsenter kan bli entreprenører på markedssiden og bidra til en konkurranse på produktvariasjon og –kvalitet; ikke på pris.⁶⁰

⁵⁸ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”: 29.

⁵⁹ Folkestad, intervju 30.11 2011; Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”: 48.

⁶⁰ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): ”Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering”: 10.

Så lenge en produsent kunne tilby produkter som holdt høy kvalitet og som skilte seg ut fra konkurrentene, var forbrukerne villige til å investere i produkter fra produsenter i nærmiljøet. Dette betydde at lokalmatprodusenter ville kunne ha større muligheter for å lykkes til tross for stor konkurranse fra større bedrifter med høyere økonomiske friheter. Arenaen de kunne konkurrere på, og heve seg på i forhold til konkurrentene, var ikke prisen, men kvaliteten og variasjonen i produktene sine. Dette betydde at selv de små bedriftene hadde forutsetninger for å erobre forbrukermarkedet og vinne forbrukere.

Forutsetninger for suksess og overskudd

Som et resultat av å kunne tilby forbrukere konkurransedyktige og kvalitetsrike produkter, var det et ønske for bedriftene å kunne vise til et brukbart overskudd. Dette kunne være utfordrende for enkelte nyetablerte lokalmatprodusenter. Bedriftene som kunne vise til gode overskudd sto frem som gode eksempler og økte fryktløsheten til flere av de mindre bedriftene.

Det var mange faktorer som spilte inn på hvorvidt en småskalabedrift gjorde det greit og klarte å øke produksjonen og omsetningen, eller om de ikke klarte kampen for å overleve på markedet. Blant annet var mangel på ressurspersoner på salgs- og markedsføringsarbeid av betydning for manglende suksess for flere av bedriftene under Verdiskapingsprogrammet.⁶¹ Det var viktig å finne riktig sammensetning av betydningsfulle faktorer som produkt, kompetanse, logistikk, markedsføring og merkevarebygging. Grunnleggende kunnskap og erfaring var ikke bare en god egenskap, men også en prioritering og en del av vurderingskriteriene for støtte fra Innovasjon Norge.⁶²

Dersom man skaffet seg riktig kunnskap, kompetanse og hadde den rette motivasjonen betydde det at man i teorien hadde gode forutsetninger for å lykkes som nyetablert bedrift også i lokalmatmarkedet. Men dersom man ikke hadde kunnskapen og kompetansen som krevdes, ville det bli svært utfordrende, og små problemer kunne potensielt bli større enn hva som var håndterbart for den enkelte bedrift. Det å være motivert til arbeidet man sto overfor ville også gjøre det enklere å gi full innsats i kampen mot det å lykkes som bedrift.

Videre kunne videreføring av driften være en utfordring for småskalaprodusentene. Gjennomsnittspersonen som startet opp gårdsysterier og andre selvstendige enheter i gårdsbruket ofte var godt voksne mennesker på over

⁶¹ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 21.

⁶² S.st.: 17.

50 år.⁶³ For at disse bedriftene skulle ha mulighet for å overleve over tid på markedet, var bedriftene avhengige av at nye generasjoner viste samme interesse for gårdsbruket og hadde interesse av å overta driften.

Hvorfor alderen på de som ble gründere var så høy er det vanskelig å si noe om. Det kunne være en gammel drøm som ble realisert og et ønske om å drive med jordbruk. Det kunne være muligheten til å utfordre denne drømmen etter endt karriere i et tryggere arbeidsliv. Selvfølgelig var ikke dette tilfellet med alle som valgte å starte opp en lokalmatbedrift, men for godt voksne personer kunne det være et ønske om å gjennomføre en gammel drøm som gikk i oppfyllelse.

Her så vi et nytt problem som dukket opp i forbindelse med omdømmebygging og utvikling av lokalmatbedrifter. Det var ikke nok å starte en bedrift, produsere gode råvarer og nå ut til forbrukerne for å overleve. Det var også viktig å nå ut til nye generasjoner som selv ønsket å drive småskalabedrift og etter hvert kunne overta driften. Dette handlet mye om å bygge opp omdømmet og skape en interesse for jordbruksarbeid for kommende generasjoner. I tillegg handlet det om å etablere et fruktbart marked som ga sikre arbeidsplasser og trygg fortjeneste til alle som ønsket å drive med småskala matproduksjon.

Konkurransens mange ansikt

På bakgrunn av veksten i antall lokalmatbedrifter ble det en økt konkurranse mellom store og små matvareprodusenter i Norge. Konkurransen kunne oppfattes-, utnyttes- eller ødelegge på flere ulike måter avhengig av hvordan man valgte å forholde seg til den. Konkurransen kunne altså fremstå som alt fra ødeleggende til sunt og produktivt.⁶⁴

På den ene siden var konkurranse bra for markedet og produsentene ved at det ga større oppmerksomhet rundt denne typen matvarer. Mer konkurranse blant lokalmatprodusenter førte gjerne til tiltak fra de involverte for å vinne forbrukere. De store matvareprodusentene, slik som TINE og Gilde, ble på bakgrunn av dette mer bevisste på å styrke innovasjoner og inspirert til nye produkter som skulle hjelpe dem å stille sterkere i konkurransen. Dette bidro altså positivt for forbrukeren ved at utvalget blir større, kvaliteten bedre og prisene lavere.⁶⁵

For de etablerte bedriftene som TINE og Gilde var konkurransen fra nyetablerte bedrifter ikke stor nok til at de ble skremt, men det gjorde dem derimot

⁶³ Folkestad, intervju 30.11 2011.

⁶⁴ Landbruks- og matdepartementet (udatert): "Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010".

⁶⁵ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 39.

interesserte i å være på hugget. Det ble viktigere å arbeide med eget utvalg og egne produkter for å holde på forbrukere som ble inspirert av nye og annerledes produkter.

Å drive produksalg var selvsagt enklere for store bedrifter med stor økonomisk frihet og store produksjonsanlegg. De små bedriftene slet med å bli sett og brukt av kundene. De fleste ledende konkurrentene var allerede vel etablerte på de viktige markedene, og konkurransen mot dem kunne bli svært utfordrende. De mindre produsentene var nødt til å vise egenart og skille seg ut fra de større produsentene. De ble nødt til å skape et behov i markedet som ikke var særlig utbredt enda.

Konkurransen gjorde ikke nødvendigvis de små og store bedriftene til fiender av den grunn. Noen bedrifter inngikk samarbeid på transport. Dette gjorde utgiftene mindre. Det var ikke alle småskalaprodusentene som valgte å være en del av slike samarbeid. Men når de mindre bedriftene hadde problemer med logistikk og distribuering, hendte det at en av de store aktørene steppet inn.⁶⁶

Distribusjon og logistikk var viktig for at produsentene skulle kunne bringe varene til forbruker eller restaurant, og motta råvarer. Studier viste også at bedrifter som baserte seg på råvarer fra lokalområdet fikk store utfordringer med logistikk, transport og nok produsenter som ønsket å levere.⁶⁷ På tross av konkurransen var TINE, som en av markedslederne, behjelpelige ved å ta med varer i sine kjørebiler på vei til oppsamlingssted og butikker. I de store mengdene som utgjorde TINEs transport gjorde ikke et fåtalls varer fra lokalprodusenter store utslag i kostnadene.

Videre førte økt kunnskap og oppmerksomhet rundt lokalmatprodukter til økt konkurranse blant produsentene, bedre utvalg for forbrukerne og økt kvalitet i markedet. Samtidig som det stadig krevdes mer fra produsentene for å skille seg ut og kapre forbrukerne. Dette betydde at det etter hvert ville bli både enklere og vanskeligere for nye produsenter å etablere seg i markedet. Enklere i form av at det ville bli større etterspørsel etter denne typen produkter, men også vanskeligere fordi konkurransen stadig økte og kampen om kundenes oppmerksomhet ble tilspisset. Man kan på mange måter si at Verdiskapingsprogrammets bevilgninger og støtte påvirket konkurransen ved å gjøre småskalabedriftene bedre rustet til å overleve på markedet sammen med de større produsentene.

⁶⁶ Folkestad, intervju 30.11 2011.

⁶⁷ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 21.

Jeg har nå sett nærmere på forskjellige aspekter ved konkurransen mellom bedriftene, og vil videre se på hvordan småskalabedriftene gikk frem for å minimalisere de negative sidene ved konkurransen. Jeg vil se hvordan de i fellesskap fant løsninger som satte nye lokale matvareprodukter på norske forbrukeres handlelister igjen. Behovet for å bli anerkjent i markedet og bli en økt prioritet i forhold til de etablerte merkevarene økte i takt med Verdiskapingsprogrammets suksess i å få opp andelen nye lokale matvareprodusenter.

Viktige tiltak

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon ønsket å bidra til å øke antallet småskalaprodusenter i Norge, og gjøre norsk mat til et godt valg for forbrukerne. Samtidig støttet de store og ressurssterke bedrifter. For den enkelte lille produsent var det ikke lett å kapre forbrukernes oppmerksomhet. De hadde ikke nok ressurser til å drive med markedsføring på samme måte som de store aktørene på markedet. I slike tilfeller måtte bedriftene gå sammen og utvikle innovative løsninger som kunne bidra til en løsning på problemene uten å ruinere seg selv. Å drive med markedsføring var kostbart, så hvordan kunne de få det til?

Allerede i introduksjonsfasen av Verdiskapingsprogrammet ble det foreslått å gi støtte til effektive markedskanaler som skulle fungere som mellomledd mellom småskala matprodusenter og markeder med høy betalingsvillighet, og som kunne bidra til økt verdiskaping for bedriftene.⁶⁸ Sammen med andre bedrifter under Verdiskapingsprogrammet fant de små matprodusentene altså en løsning som kom flere av lokalmatprodusentene til gode. I tillegg til eventuell egen markedsføring og arbeid med merkevarebygging, startet de ulike mobiliseringsprosjekter og markedstiltak som Bondens Marked, ulike matfestivaler og andre samarbeidsnettverk.⁶⁹

Bondens marked startet opp i 2003. Det var en viktig markeds plass hvor flere småskalaprodusenter fikk muligheten til å presentere seg i byer rundt om kring i landet å selge egne produkter og fortelle forbrukerne om egen drift. Verdiskapingsprogrammet støttet opp om denne typen fokusering, og bevilget til sammen tolv millioner kroner til Bondens Marked mellom 2001-2009.⁷⁰ På denne måten ble Bondens Marked en viktig kanal for de mindre produsentene. Siden oppstarten har Bondens Marked utviklet seg fra ni til atten markeder rundt om i landet. Omsetningen økte fra 5,5 millioner kroner i 2006 til 22,3 millioner

⁶⁸ Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001): "Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering": 14.

⁶⁹ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 17.

⁷⁰ S.st.: 8.

kroner i 2009. ”Det er også verd å merke seg at en del forbrukere oppfatter disse arrangementene som en positiv markedsføring av landbruket i sin helhet. Bondens marked og matfestivaler virker tillitskapende for landbruket”.⁷¹

Bondens Marked har ført til oppmerksomhet for den enkelte bedrift samt lokalmat generelt både direkte fra forbrukere og fra ulike medier. Som vi ser av sitatet over bidro arrangement som Bondens Market til økt tillitt til landbruket fra forbrukerne. Dette viser at det var positive tiltak som oppnådde positive resultater i form av verdiskaping og bevissthet rundt lokale matvarer. Det ble også skapt flere konstallasjoner av samarbeidsmuligheter hvor flere bedrifter fra samme bygd eller tettsted samarbeidet om markedsføring og profilering. Her profilerte de i fellesskap produkter fra egen region. På denne måten kunne bedriftene samles om å bygge opp produkter som ost fra Røros eller storfe fra Gudbrandsdalen som egne merkevarer.⁷²

Å samle flere lokalmatprodusenter med samme mål for selv å få muligheten til å møte kunder og selge sitt eget produkt viste seg å være en svært nyttig oppgave. Det ga bedriftene mulighet for å få direkte kommunikasjon med kundene. I tillegg ga det mulighet for tilbakemelding på produktene og engasjerte selgere med solid kunnskap og interesse i produktene og hva de sto for. Gjennom en slik salgsprosess kunne bedriftene nå ut til forbrukerne med det budskapet de selv ønsket. Produsentene var selv ansvarlige for hvordan kundene oppfattet bedriften og produktene den sto for.

Et annet konkret tiltak var for bedriftene å møte det norske folk på messer og matfestivaler. I 2007 ble det arrangert omtrent 60 matfestivaler i Norge. Her var Verdiskapingsprogrammet med og støttet gjennomføringen av ti av de største, blant annet Gladmatfestivalen i Stavanger og Trøndersk matfestival. I programmets ti år ble det til sammen bevilget 18 millioner kroner til ulike festivaler.⁷³ Slike festivaler kunne hjelpe lokalmatmarkedet med å gjøre norske tradisjonsvarer mer kjent blant det norske folk. Videre fikk produsentene som deltok på slike festivaler muligheten til å bidra for å bygge opp egne merkevarer og vise seg frem for forbrukerne. Det å ha en merkevare som forbrukerne kjenner til kan ha stor betydning for en liten bedrift i et stort marked.

Verdiskapingsprogrammet var også inkludert i oppstarten og utviklingen av flere andre prosjekter. Noen var de selv ansvarlige for, mens andre fikk økonomisk eller praktisk støtte til å drive selv. Alle prosjektene hadde verdier og

⁷¹ S.st.: 28.

⁷² Folkestad, intervju 30.11 2011.

⁷³ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”: 17.

nytte som samsvarte med programmets målsettinger og var i samarbeid med ulike lokalmatprodusenter.⁷⁴

Verdiskapingsprogrammet bidro også gjennom slike aktiviteter til gode miljøer som oppfordret til kompetansebygging, markedsforståelse og erfaringsutveksling mellom bedrifter med variert kompetanse innen landbruket.⁷⁵ Gjennom programmet ble det også gitt støtte til andre former for produksamarbeid, blant annet i form av lokale nettverk. Eksempler på dette var Rørosmat Sa og Hallingkost Sa som var forpliktende nettverk som samarbeidet om alt fra tiltak i forbindelse med kvalitetssikring til utvikling av markedsstrategier og en felles markeds- og merkeprofil.⁷⁶

Arbeidsgruppen som evaluerte Verdiskapingsprogrammet anså slike regionale klynger som noe positivt som stimulerte nyetableringer, innovasjonsevne og konkurransestyrke for de bedriftene som var inkludert.⁷⁷ I tillegg var det mange som uttalte at produsenter som jobbet sammen sto sterkere i arbeidet med bedrift, merkevare og marked.⁷⁸ På tross av disse fordelene var det svært få produsenter som samarbeider med andre om slike oppgaver. Studier viste at omtrent halvparten av produsentene ønsket å samarbeide med andre i en vekstfase.⁷⁹

Blant prosjektene som fikk støtte fra Verdiskapingsprogrammet var også *Matmerk* og *Lokalmat*. *Matmerk* arbeidet blant annet for å øke norsk matproduksjons konkurransevne. Prosjektet fikk bevilget i alt 14 millioner kroner fra Verdiskapingsprogrammet fra 2001-2009.⁸⁰ *Lokalmat* var på sin side et logistikksamarbeid mellom flere småskalabedrifter.⁸¹ Blant bedriftene som var involvert i oppstarten av dette samarbeidet var blant annet Den blinde Ku. Begge disse prosjektene ble startet ved hjelp av Verdiskapingsprogrammet, og er i 2012 fremdeles aktive i arbeidet med lokalmatbedrifters virke.⁸²

⁷⁴ Landbruks- og matdepartementet (2011-2012): "Meld. St. 9 - Landbruks- og matpolitikken – Velkommen til bords".

⁷⁵ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 23.

⁷⁶ S.st.: 29.

⁷⁷ S.st.: 41.

⁷⁸ S.st.: 51.

⁷⁹ S.st.: 42.

⁸⁰ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet".

⁸¹ Lokalmat. Hentet fra:

http://www.irogaland.no/ir/public/openIndex/view/page1.html?ARTICLE_ID=1133273874092 07.05 2012.

⁸² For mer informasjon om *Matmerk*, se: <http://matmerk.no/> 07.05 2012; For mer informasjon om *Lokalmat BA*, se: <http://www.lokalmat.net/> 07.05 2012.

Kritiske røster

Som vi har sett ble flere nye bedrifter etablert, og kunnskapen rundt det å drive forretning ble tilsynelatende bedre blant produsentene. Men det var ikke alle som var like tilfredse med hvordan programmet hadde fungert i løpet av disse ti årene det hadde holdt på. Jeg vil nå vise kort til noe av kritikken som kom frem i løpet av- og i etterkant av programmet.

Verdiskapingsprogrammet fikk blant annet kritikk i mediene da det kom frem at over halvparten av pengene som gikk til produksjonsbedrifter i 2001, gikk til to av markedslederne – Gilde og TINE. TINE mottok også i 2005 925 000 kroner fra Verdiskapingsprogrammet. Dette hevdet de selv at var fordi de var bedt om å bli en del av programmet for å bidra til en økning i den totale satsningen på verdiskaping innenfor meierisektoren.⁸³ Hvorfor disse økonomisk stabile bedriftene var en del av Verdiskapingsprogrammet kan ha flere årsaker. Slik jeg ser det kan de større bedriftene ha hatt en positiv effekt på de mindre produsentene som ble bedt om å levere råvarer til bedrifter som TINE og Gilde. De var veletablerte og hadde hatt suksess, og kan ha fungert som motorer for å inspirere andre bedrifter på markedet.

Også Aftenposten var i 2003 kritiske til Verdiskapingsprogrammet, og uttalte at de økonomiske bidragene til norske bønder var en flopp. Videre uttrykte de at de norske lokalmatprodusentene tapte konkurransen mot utenlandske importvarer. Jostein Frøyland, styreleder i TINE og Norsk landbrukssamvirke, påsto også at ”nisjeproduktene foreløpig ikke har blitt den suksessen landbrukt og politikerne hadde håpet.”⁸⁴ Han påsto at forventningene til programmet overgikk resultatene, og at det krevde mye mer arbeid for å nå opp til forventningene som var satt. I den samme artikkelen fra Aftenpostens kunne vi også lese at:

For eksemplene har vært altfor mange på idealistiske bønder som har gått i gang med å produsere ost, skinke eller andre matvarer uten tanke på logistikk, markedsføring eller leveringsevne. – Det nye styret vil derfor prioritere prosjekter som integrerer hele mekanismen med alle leddene fra primærprodusent til detaljhandelen.⁸⁵

Bønder startet opp nye prosjekter og nye produksjoner uten å være klar over alt tilleggsarbeidet og tilleggskunnskapen som måtte til for å bli suksessfulle bedrifter. Dette førte til endringer i arbeidet Verdiskapingsprogrammet utførte,

⁸³ Jebsen, Anniken H.: ”Tine melker staten” i: *Dagens Næringsliv* 25.11 2002; Bones, John og Dan Kåre Engebretsen(2012): ”Hit går pengene fra Innovasjon Norge.” Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10050452> 30.04 2012.

⁸⁴ Frøyland, Jostein i: Hans Ola H. Oustad: ”Nisje-fiasko for norske bønder” i: *Aftenposten* 04.08 2003.

⁸⁵ Oustad, Hans Ola H.: ”Nisje-fiasko for norske bønder” i: *Aftenposten* 04.08 2003.

og bidro til at fremtidige bønder skulle være mer forberedte på arbeidet som krevdes og utfordringene de potensielt kunne møte.

Videre kunne vi i 2008 lese i Dagens Næringsliv om andre som hadde en lignende negativ oppfatning av støtteordningene mot jordbruket. Det ble blant annet påstått at matvareprisene steg og gårdsbrukene forsvant. Her kom det også frem at det i 2008 var en halvering av antall bruk i Norge i forhold til 1989. Videre kom det frem at det var de store bedriftene som tok over de små. I 1989 var hvert 20. bruk over 300 mål, mot kun hvert femte i 2008.⁸⁶ De positive resultatene som kom frem i andre vurderinger fortalte om økninger i antall lokalmatprodusenter. Dette fremstår som motsetninger i forhold til det som kom frem her. Det kan virke som om det handlet om hvordan man valgte å tolke resultatene, men at programmet heller ikke på dette området oppfylte alle forventningene som var gjort på forhånd.

Denne typen kritikk var noe de involverte i Verdiskapingsprogrammet var nødt å se nærmere på og lære av. Noe la antakelig også grunnlag for endringer senere i programmet. Det ble også stilt spørsmål ved pengebruk og kontrollrutiner ved utbetalinger.⁸⁷ Kritikken som har kommet frem her viser at Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon ikke på noen måte var perfekt, verken på kompetanse, pengefordeling, utførelse av oppgaver eller rutiner. På den annen side er det ikke kritikken av programmet som har tatt mest plass i mediene og evalueringene. De mange positive erfaringene og tilbakemeldingene gjorde at det tross alt ble sett på som stort sett en positiv erfaring da Verdiskapingsprogrammet ble avviklet i 2010.

Interne diskusjoner om virkemidlene

Som et stort program med varierte arbeidsoppgaver og stor bredde innen jordbruket møtte Verdiskapingsprogrammet på ulike utfordringer. Vi kunne blant annet se at det til tross for omfang og oppfordringer kun var de færreste av bedriftene som valgte å inngå i samarbeid. Hvorfor? Var det redselen for å forplikte seg til andre i en oppstartsfasen hvor bedriftene hadde nok å tenke på rundt egen drift? Det var mye arbeid, og det kunne lett gått galt. Det å kun ha ansvar for seg selv tror jeg tilsynelatende kunne være mer betryggende enn å inngå samarbeid med andre nyetablerte bedrifter med egne problemer og egne utfordringer.

(...) hver enkel lille produsent har en produksjon som ikke er så all verden, så poenget for de er jo å treffe den målgruppen de er på jakt etter, og da må den defineres sånn, og da er det ikke sånn at man må

⁸⁶ Hauglid, Stein B.: "Svakt på landet" i: *Dagens Næringsliv* 01.02 2008.

⁸⁷ Ottesen, Gregers: "Mistenker korrupsjon i matprogram" i: *Dagens Næringsliv* 19.02 2009.

skyte med hagle for å nå alle, man må forsøke å nå den målgruppen, en gruppe mennesker som er villige til å bruke litt penger på mat og opplevelse, så da må man spisse den markedsføringen mot akkurat den målgruppen, må ha kanaler som treffer akkurat den målgruppen.⁸⁸

Her ser vi at Folkestad la vekt på behovet for å tilpasse markedsføringen for å nå den riktige målgruppen. I bedriftene det her var snakk om var produksjonen, og derfor også forbrukergruppen, ganske liten. Dette kunne bety store økonomiske forskjeller om man valgte å markedsføre seg til større kvantum enn kun de potensielle kundene og forbrukerne av produktene. Det var viktig å spisse markedsføringen slik at de faktiske forbrukerne mottok budskapet i markedsføringen, og jobbe videre ut i fra det.

En viktig kanal for små bedrifter kunne derfor være markeder i samarbeid med andre bedrifter. Forbrukere kjøpte det meste av mat- og drikkevarer i dagligvarebutikker, kiosker, bensinstasjoner og lignende. Det var fremdeles kun en andel på cirka én prosent av norsk matproduksjon som ble distribuert gjennom markedskanaler som Bondens Marked og gårdsutsalg.⁸⁹ Denne andelen var økende, men fremdeles liten. For at bedriftene skulle kunne få optimalt ut av slike salgskanaler måtte det arbeides sammen for å optimalisere de ulike markedene.

Kostbar markedsføring?

For å nå ut til forbrukerne krevdes det igjen markedsføring. Og som nevnt tidligere kunne markedsføring være en dyr investering for små bedrifter. Derfra var det å oppnå ønsket utbytte fra en markedsføringskampanje heller ikke garantert, noe som førte til flere utfordringer for bedriftene i Verdiskapingsprogrammet.

Dersom mindre bedrifter ønsket å drive markedsføring var det derfor viktig å overveie ulike alternativ for å komme frem til det markedsføringsalternativet som ville passe best for den enkelte bedrift. Det var ikke nødvendigvis dyrt å drive markedsføring om man kun ønsket å gjøre merkevaren kjent i en liten bygd. Her kunne markedsføringen foregå gratis ved hjelp av enklere og kortreist kommunikasjon. På den annen side kunne det være vanskeligere å markedsføre seg mot større masser uten at det ble mer kostbart.

Dette betydde at før en bedrift startet å markedsføre seg selv, måtte den gjennomgå hva som var ønsket mål med markedsføringen. Det måtte klargjøres

⁸⁸ Folkestad, intervju 30.11 2011.

⁸⁹ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 37.

hvem de ønsket å nå ut til, og hvilke midler de hadde å bruke på dette formålet. Det var viktig å nå ut til potensielle kunder, men det var ikke avgjørende å gjøre det på en kostbar måte som førte til at det ville gå på bekostning av andre ting. Dette var et viktig område hvor kompetanse på markedsføring og salg kunne være avgjørende. Å delta i markedskanaler og å være en del av lokale klynger kunne være ett alternativ, men det var ikke nødvendigvis riktig for alle bedrifter. Småskalaprodusenter hadde et behov for å danne seg en merkevare og bygge denne for å skape et forhold med forbrukerne.

Merkevarebygging

Flere av problemstillingene jeg har nevnt i dette kapittelet handlet også om merkevarebygging. Samtidig var mulighetene store dersom de involverte bedriftene utnyttet egen kompetanse og støtten fra ulike støtteapparater som blant annet Verdiskapingsprogrammet kunne tilby. I tillegg kunne det å samarbeide med andre lignende bedrifter være svært fordelaktig. Jeg vil nå se litt nærmere på hvordan merkevarebygging ble utført og benyttet i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon.

Vi har blant annet sett at det kunne det være vanskelig for en småskalabedrift å overleve i dagligvarehandelen i konkurranse med de store aktørene. Arne Folkestad argumenterte for at dersom en enkeltbedrift ønsket å drive med merkevarebygging, var det mye enklere i en butikk. Han begrunnet argumentet med at man i en butikk kunne eksperimentere med både emballasje, design og et gjennomarbeidet produkt.⁹⁰ Han påpekte også at det å være en småskalabedrift og drive med markedsføring og merkevarebygging derimot var svært kostbart. Men at det også var måten å vinne, for å komme inn og greie å bygge opp merkevaren for å overleve i dagligvarehandelen.

Den store oppblomstringen av markedsmuligheter som Bondens Marked gav bedriftene muligheter til å bygge opp merkevarene selv, og det i direkte kontakt med forbrukeren. Slike markeder kunne også klassifiseres som en butikk. Her kunne bedriftene, som Folkestad nevnte, eksperimentere med både emballasje, design og produkt ut i fra egne ressurser. Dette trengte verken å være spesielt kostbart eller vanskelig, og i samarbeid med andre bedrifter kunne alle bidra med egen kompetanse på varierte områder. Tiden man brukte på dette var hovedsakelig i forbindelse med salg og muligheter for inntjening. På den måten ble heller ikke tidsproblemet like aktuelt.

Grensene til hva som klassifiseres som merkevarebygging i forhold til markedsføring var vage. Men jeg mener at det å gjøre en merkevare kjent for potensielle forbrukere, om det var på et marked eller i reklamefilm på TV, var

⁹⁰ Folkestad, intervju 30.11 2011.

en viktig del av det å bygge opp en sterk merkevare. I kapittel fire vil jeg se nærmere på merkevarebygging, og vise til eksempler på store og små bedrifters arbeid med sin merkevare.

En ny kurs

Da Verdiskapingsprogrammet etter fem år ble evaluert viste resultatene at det var kommet opp 1200 nye, betydelig reviderte eller endrede produkter og 118 nyetablerte bedrifter.⁹¹ Matmangfoldet hadde med andre ord forbedret seg ganske radikalt. Noe av dette måtte skyldes satsningen på Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon ville mange hevde. Dette viste igjen både på mangfold, holdninger og interesse i markedet. Dette var evalueringer i form av spørreskjema som ble gitt av Innovasjon Norge selv. Det kan derfor stilles spørsmål ved resultatene var dekkende. Man kan likevel se på tendensene i resultatene som viser at bedriftene stort sett var positive til Innovasjon Norges medvirkning.

Programmet hadde nådd en av målsettingene sine, og hadde hatt en positiv effekt på utviklingen av matmangfoldet i Norge. Det ble allerede halvveis i programmet vist til positive resultater i form av antallet nye produkter som var kommet på markedet. I Innovasjon Norges årsrapport fra 2010 kan vi se tall som viser noe av utviklingen i resultater fra kundeeffektundersøkelser. Resultatene viser en positiv utvikling på bedrifters overlevelse og betydning for lønnsomhetsutvikling. Det var her en synlig positiv økning i perioden fra 2004 til 2006. På den annen side viste resultatene dårligere tall for de økonomiske indikatorene. På disse områdene var utviklingen fra 2004 til 2006 synkende eller relativt uforandret.⁹²

Tallene var varierte, men viste allikevel til Verdiskapingsprogrammets positive resultater i forhold til målsettingen. Det hadde i løpet av bare få år blitt etablert en masse nye lokalmatbedrifter, og lokalmatmarkedet i Norge var stadig voksende. Vi kunne også lese fra tabellen at bidrag fra Verdiskapingsprogrammet førte til økt kompetanse i over 80 prosent av tilfellene, og økt innovasjon i bortimot like mange tilfeller. Dette var positive resultater, men på tross av disse økningene tyder de andre resultatene på at dette ikke var nok for å øke omsetningen og overlevelsessevnen til bedriftene. Dette viste at det var vanskelig for bedriftene å lykkes, selv med støtte fra eksterne aktører som Verdiskapingsprogrammet.

⁹¹ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 5.

⁹² Innovasjon Norge (2010): "2010 – Årsrapport – Hovedrapport til oppdragsgivere": 75.

Det var også mye vi ikke kunne lese ut i fra denne tabellen, som hva bedriftene fikk til uten hjelp fra verdiskapingsprogrammet. Tabellen viste hvor stor effekt bidragene fra programmet hadde, ikke bedriftenes endelige resultater. Den økte kompetansen bedriftene fikk som følge av støtte fra Verdiskapingsprogrammet kunne ha vært nok til at flere av bedriftene klarte å jobbe seg til overskudd og store sjanser for overlevelse på egenhånd.

Arbeidsgruppen som evaluerte Verdiskapingsprogrammet poengterte et behov for videre satsning på omdømmebygging og profilering av norske matspesialiteter, norsk matkultur og norsk landbruk.⁹³ Behovet for omdømmebygging var ikke utelukkende rettet mot forbrukere og salg av produkter, men også mot nye generasjoner for å øke interessen for å starte eller videreføre en lokalmatbedrift.

Oppsummering

Studiene og evalueringene av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon tydet altså på at flere av målsettingene var nådd i løpet av de ti årene programmet varte. Flere nye lokalmatprodusenter etablerte seg i markedet, matmangfoldet ble større, holdningene til landbruket endret seg i positiv forstand. Videre økte oppmerksomheten for produksjon og omsetningen av matspesialiteter.⁹⁴

Flere av disse resultatene kom som følge av Innovasjon Norge og Verdiskapingsprogrammets arbeid for å øke mangfoldet og verdiskapingen i jordbruket. Småskalaprodusentene lærte blant annet å samarbeide med andre bedrifter som befant seg i samme situasjon, og det ble større fokus på å markedsføre regioner fremfor enkeltbedrifter. I tillegg fikk bedriftene være en del av matmarkeder som Bondens Marked, hvor de fikk vist frem varene sine.

Som vi har sett ble programmet også offer for en del kritikk. Noe av kritikken kan sies å ha røtter i dårlige rutiner og mangel på kommunikasjon. Dette kan igjen være et tegn på manglende erfaring fra denne typen arbeid. Prosjektet med Verdiskapingsprogrammet var stort og involverte mange aktører og bedrifter både på hjelpenettverksiden og på produsentsiden. Markedsføringen og merkevarebyggingen av det lokale matvaretilbudet og de lokale matvareprodusentene gjorde at interessen for lokale matvarer ble større. Men fremdeles handlet det kun om få prosent av matmarkedet i Norge.

⁹³ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 63.

⁹⁴ S.st.: 30-31.

I dette kapitlet har jeg vist at kunnskap, kompetanse og motivasjon var viktige faktorer for nyetablerte bedrifter i jordbruket. Et voksende marked førte til større tilbud til forbrukerne. Det førte også til flere problemer og muligheter for småskalabedrifter så vel som godt etablerte bedrifter og økt konkurranse mellom dem. Jeg har også vist at merkevarebygging kunne være en dyr og vanskelig aktivitet, men at et fellesskap i vanskelige prosesser gjorde det enklere for små produsenter å bli sett.

Samtidig som markedet ble større ble det også viktigere å vise frem egne produkter, og nødvendigheten for markedsføring ble større. Markedsføring kunne by på vanskeligheter for små bedrifter med lite kunnskap innen området og lavt økonomisk budsjett. Som følge av dette oppsto markeder som Bondens Marked. Her slo flere lokalmatbedrifter seg sammen og viste frem produktene sine til det norske folk rundt om kring i byene. Det var viktig å endre forbrukernes matvaner, gjøre folk oppmerksomme på kvalitetsproduktene som fantes på markedet og lokale råvarer som konkurrerte med de store merkevarene.

En spesielt viktig ting vi kan ta ut fra dette kapitlet er at markedsføring var nødvendig, men dyrt. Det ble nevnt flere ganger i løpet av kapitlet, og var et faktum det ikke var mulig å overse. Små produsenter hadde behov for markedsføring og merkevarebygging i minst like stor grad som etablerte produsenter. Men med det økonomiske aspektet som overhengende hindring, fikk de en ekstra utfordring som tvang dem til å tenke kreativt. Bedriftene så forbi kostnadene og drev en kreativ form for markedsføring, blant annet gjennom forpliktende samarbeid og regionale klynger. Slike samarbeid gjorde det lettere for forbrukeren å oppdage lokalmatproduktene.

Verdiskapingsprogrammet løftet frem lokalmat og høynet kompetansen rundt denne typen matvarer i landet. Analyser viste altså at lokalmat og småskala matproduksjon fikk økt positiv oppmerksomhet i løpet av årene Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon virket. Det ble ikke brukt mye penger eller krefter på direkte markedsføring av lokalmat, men økningen i satsningen førte blant annet til økt medieoppmerksomhet og gratis markedsføring gjennom andre kanaler. Satsningen på norske matvarer ga gode resultater, og Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon kunne vise til flere suksesshistorier fra årene det var aktivt. Men i 2010 var programmet kommet til endes, hva nå?

Verdiskapingsprogrammet arbeidet tilsynelatende mest med å øke mangfoldet i det norske lokalmatmarkedet. Men i andre fase av programmet ble det påpekt at det var behov for mer prioritering av områder som rasjonalisering,

effektivisering og ”økt fokus på business”.⁹⁵ Denne prioriteringen ble delvis fulgt opp, men fremdeles ble mye av arbeidet i Verdiskapingsprogrammet fokusert på kvantitet i jordbruket i form av å øke mangfoldet av produsenter, det var nå et behov for å arbeide nærmere med kvaliteten i de nå eksisterende lokalmatprodusentene. De skulle lære seg å drive business i et nytt lokalmatprogram, et program jeg vil si mer om i neste kapittel.

⁹⁵ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”: 24.

3. Lokalmatprogrammet

I forrige kapittel så vi at Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon arbeidet i ti år med å øke verdiskapingen og mangfoldet blant lokale matvareprodusenter i Norge. Ved Verdiskapingsprogrammets slutt var det blitt en stor økning av antallet produsenter av lokalmat i norsk jordbruk, samtidig som omdømmet til lokale norske produkter gradvis hadde økt og interessen fra forbrukerne blitt større. Etter ti år med Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon var altså mye arbeid gjort, og flere nye bedrifter var etablert i det norske markedet.

Lokale merkevarer sto fremdeles i skyggen av merkevarer fra utlandet, og det var fremdeles et behov for å øke verdiskapingen og omdømmet i jordbruket.⁹⁶ Arbeidet med å øke verdiskapingen i jordbruket var ikke over. Det var behov for en videreføring av arbeidet som var gjort samt nye tiltak. Verdiskapingsprogrammet hadde arbeidet hardt i ti år med å få til resultatene som viste igjen. Selv om aktørene i Lokalmatprogrammet fikk muligheten til å lære av erfaringene fra Verdiskapingsprogrammet, dukket det opp utfordringer også her. Det var mange involverte aktører og varierte arbeidsoppgaver. Dette førte blant annet til uenigheter og problemer for noen av aktørene. Hvordan skulle de øke verdiskapingen i jordbruket?

Jeg vil nå se nærmere på Lokalmatprogrammet og noen av prosjektene som ble satt i gang. Jeg vil beskrive noen av utfordringene som dukket opp som en følge av de nye tiltakene og hvorfor de ble satt i verk. Deretter vil jeg diskutere merkevarebyggingens rolle i dem.

Lokalmatprogrammet

I 2011 ble Lokalmatprogrammet etablert som en forlengelse av Verdiskapingsprogrammet. Programmet ble etablert på bakgrunn av anbefalingene i Landbruks- og matdepartementets arbeidsgrupperapport *VSP mat etter 2010? –virkemidler til innovasjon, verdiskaping og mangfold på matområdet* fra mars 2010.⁹⁷ Lokalmatprogrammet skulle jobbe videre med Verdiskapingsprogrammets målsettinger og arbeid.⁹⁸ Men for å få nordmenn til å endre vanene sine og ta norske produsenter av lokal mat inn i varmen, krevdes det mer arbeid og nye ideer. Hovedmålet for Lokalmatprogrammet var det samme som i Verdiskapingsprogrammet:

⁹⁶ Landbruks- og matdepartementet (udatert): "Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010": 5.

⁹⁷ Landbruks- og matdepartementet (2009-2010): "Prop. 133 S - Jordbruksoppgjøret 2010 – endringer i statsbudsjettet for 2010 m.m.".

⁹⁸ Landbruks- og matdepartementet (2011-2012): "Meld. St. 9 - Landbruks- og matpolitikken - Velkommen til bords".

Økt verdiskaping i primærproduksjonen gjennom å bidra til utvikling, produksjon, kommersialisering og salg av norske matspesialiteter.⁹⁹

Lokalmatprogrammet skulle altså på lik linje med Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon arbeide for bedrifter og personer som ønsket å drive med produksjon av norske landbruksråvarer. Det var et ønske om å få til et økt tilbud av lokale og unike produkter med kvalitet og særpreg som kunne hevde seg blant konkurrentene og bidra til kultivering av norske mattradisjoner. Programmet kunne tilby støtte gjennom finansielle ordninger og ulike tiltak som skulle øke kompetansen i bedriftene.

Lokalmatprogrammet ble organisert på omtrent samme måte som Verdiskapingsprogrammet for mat. Det var Landbruks- og matdepartementet med programledelse ved Innovasjon Norges hovedkontor som var oppdragsgiver. Programmet ble ledet av en styringsgruppe oppnevnt av departementet, og besto av fem medlemmer med personlige varamedlemmer: én representant fra Landbruks- og matdepartementet; én representant etter forslag fra fylkesmennene; én representant etter forslag fra fylkeskommunene; én representant etter forslag fra Norges Bondelag; og én representant etter forslag fra Norsk Bonde- og Småbrukarlag.¹⁰⁰

Budsjettet for Lokalmatprogrammet for 2012 var 60 millioner kroner.¹⁰¹ Programmet skulle ved hjelp av disse midlene gi støtte til nyetablering eller utviklingsprosesser i små og mellomstore bedrifter. Lokalmatprogrammet videreførte også arbeidet med regionale nav. Her skulle blant annet fylkeskommunen, Fylkesmannen, Innovasjon Norge, andre regionale utviklingsaktører og næringsorganisasjonene i landbruket inngå i ulike styringsgrupper til det enkelte kompetansenavet.¹⁰²

Lokalmatprogrammet videreførte som vi ser mye av aktiviteten fra Verdiskapingsprogrammet, dette gjaldt også flere av de prosjektene som hadde startet opp under Verdiskapingsprogrammet. Blant annet ble arbeidet med KSL Matmerk utviklet, og omfattet stadig større områder.

Lokalmatprogrammet og Verdiskapingsprogrammet var like på mange måter. Men hvis de var så like, hvorfor ikke bare forlenge Verdiskapingsprogrammet? Arbeidstittelen til Lokalmatprogrammet var *Utviklingsprogram for*

⁹⁹ Landbruks- og matdepartementet (2011-2012): ”Meld. St. 9 - Landbruks- og matpolitikken - Velkommen til bords”.

¹⁰⁰ Innovasjon Norge (udatert): ”Lokalmatprogrammet 2011-2012”: 5.

¹⁰¹ Landbruks- og matdepartementet (2010-2011): ”Prop. 126 S - Jordbruksoppkjøret 2011 – endringer i statsbudsjettet for 2011 m.m.”.

¹⁰² S.st.

*matspesialiteter fra norsk landbruk.*¹⁰³ Dette forteller om planer om å utvikle de etablerte lokalmatprodusentene, i motsetning til å mobilisere flere. I planene for det nye utviklingsprogrammet kunne vi se ideer om et tredelt program. Her skulle det arbeides med tre forskjellige tilskuddsordninger som hadde fokus på lokalmat, kompetanse og omdømmebygging.

I det endelige Lokalmatprogrammet fungerte disse tre ordningene i samme program istedenfor som tre separate fokusområder.¹⁰⁴ Det at omdømmebygging var tenkt som et eget område viser til den økte fokuseringen på dette feltet, og gir meg grunnlag for å se nærmere på den økte trangen for oppbygging av omdømme i jordbruket.

Diskusjon rundt virkemidlene

I forbindelse med oppstarten av Lokalmatprogrammet uttrykte noen av de involverte bedriftene seg om hva de selv så på som gode eller mindre gode tiltak for å få til bedre resultater i lokalmatmarkedet. Et tema som ble diskutert var merkevarebygging. Jeg vil nå vise noen sider ved denne diskusjonen.

Statistisk Sentralbyrå skrev at Norge hadde en klart lavere innovasjonsaktivitet enn våre naboland, noe som kunne være et tegn på at vi gjorde noe galt. De kunne også vise til statistikk som pekte mot at store foretak oftere introduserte innovasjoner enn små foretak.¹⁰⁵ Lokalmatprogrammet arbeidet med foretak som var både små og norske, og ut i fra det skulle vi kanskje tro at om det ble fokusert på antall innovasjoner så var ikke jordbruket noe å satse på.

Videre kunne vi se at Bondelaget, Norges største fagorganisasjon for bønder, var på samme spor som Innovasjon Norge. De uttrykte at merkevarebygging ville være en viktig del av det å profilere norske matspesialiteter fra norsk landbruk.¹⁰⁶ Bondelaget antydte med andre ord at det å bygge opp et produkt som folk la merke til og kjente igjen var en viktig del av prosessen for å fenge forbrukerne.

Den blinde Ku var en bedrift som gikk under kategorien det ble fokusert på: ”matspesialitet fra norsk landbruk”. Bedriften hadde hatt både oppturer og nedturer i løpet av den tiden den hadde eksistert, og har til tider hatt problemer med salget i Norge. Men i motsetning til blant annet Bondelaget, trodde ikke Den blinde Ku at merkevarebygging var løsningen på problemene, og påsto at dette ikke var et område det måtte jobbes mer med.¹⁰⁷

¹⁰³ Landbruks- og matdepartementet (2009-2010): ”Prop. 133 S - Jordbruksoppgjøret 2010 – endringer i statsbudsjettet for 2010 m.m.”.

¹⁰⁴ S.st.

¹⁰⁵ Wilhelmsen, Lars (Statistisk Sentralbyrå) (2011): ”Innovasjon i norsk næringsliv 2004-2006.”.

¹⁰⁶ Brita Skallerud (Bondelaget) i: Catalina Musino ”Bønder må tenke design”. *Adresseavisen* 02.08 2010.

¹⁰⁷ Inger Rosenfeld (Den blinde Ku) i: Catalina Musino ”Bønder må tenke design”, *Adresseavisen* 02.08 2010.

Lederen av Den blinde Ku, Inger Rosenfeld, uttrykte altså selv at de møtte forbrukere på matmesser og lignende for å vise frem produktene sine, men at merkevarebygging ikke var viktig. Spørsmålet var om dette ikke kunne kalles en form for merkevarebygging det og? At Den blinde Ku selv valgte å ikke bruke begrepet merkevarebygging kan være på bakgrunn av de tidligere nevnte konnotasjonene som følger med et slikt begrep, og forventningene som følger dem. Slik jeg ser det kan det å møte kundene på stand i forbindelse med en matmesse for å prate om og vise frem eget produkt kalles en form for merkevarebygging.

Rosenfeld hevdet at folk ikke kjøpte lokalmat på grunn av merket, men på grunn av den gode smaken, og at det ikke hadde noe med om de kjenner til merkevaren eller ikke. Den blinde Ku opererte med et svært lite markedsføringsbudsjett, og dro på messer for at forbrukerne skulle få muligheten til å smake og kjøpe produktene deres.¹⁰⁸

For Den blinde Ku handlet det antakelig om mer enn en tolkning av et begrep enn at de var imot merkevarebygging. Bevisst merkevarebygging i form av design og markedsføring var tydelig vist noe de ikke var interesserte i å bruke økonomiske ressurser på. Men for andre utenforstående kunne også Den blinde Kus måte å drive bedrift på i forhold til det å stille opp på matmesser for å vise frem produkter tolkes som en form for merkevarebygging, noe jeg vil se nærmere på i neste kapittel.

Landbruks- og matminister Lars Peder Brekk uttrykte at norske forbrukeres interesse rundt lokalprodusert mat hadde økt betydelig i løpet av de siste årene, og at folk var villig til å betale litt mer for slike varer. Videre påpekte ministeren at bedrifter som satset på nisjer i landbruket måtte tørre å ta risiko, og at de ikke var garantert suksess.¹⁰⁹ Det var nettopp slike nisjer som landbruks- og matministeren her snakket om bøndene ønsket at det ble satset mer på her til lands. Men for å få muligheten til å bli en suksess, og for å tørre å satse, måtte man vite hvordan man skulle gå frem for å bli synlige i markedet.

Det som ble uttalt i forhold til Lokalmatprogrammet ligner på det som Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon meldte tilbake. Der var utsagn som la vekt på ”et behov for en sterkere satsing på kommersialisering og generelt markedsarbeid” svært dominerende.¹¹⁰ Dette var krevende arbeid hvor

¹⁰⁸ Sissel Rosenfeldt, intervju 13.02 2011.

¹⁰⁹ Regjeringen. ”Nytt utviklingsprogram for matspesialiteter” Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2010/aug-10/nytt-utviklingsprogram-for-matspesialite.html?id=612252> 14.05 2012.

¹¹⁰ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”: 46-47.

bedriftene hadde behov for økt kompetanse og rådgivning, blant annet innen områder som markedsføring, salg, merkevarebygging og profilering.¹¹¹

Avslutningsvis vil jeg vise til *Matpolitisk strategi for Landbruks- og matdepartementet 2008 – 2010*. Her ble det ganske tydelig ble oppfordret til økt markedsføring og profilering av de ulike matspesialitetene fra landbruket. Det ble påstått at produktene måtte bli mer tilgjengelige og synlige gjennom markedsføring og annen profilering i butikk, på restauranter, markeds plasser, matmesser og festivaler. Med andre ord der forbrukerne var.¹¹² I konkurranse med de store bedriftene kunne det være vanskelig å bli synlige om man ikke drev med noen form for markedsføring eller merkevarebygging i det hele tatt.

Flere av de involverte aktørene i Lokalmatprogrammet var altså uenige i hvilke tiltak som ga de beste resultatene. Det var også ulike meninger om hvordan bedriftene skulle arbeide for å komme i kontakt med forbrukerne og å selge produktene sine. I min sammenheng er jeg særlig opptatt av de uttalelsene som omhandlet merkevarebygging og synliggjøring av produktene. Jeg valgte å tolke det samlede budskapet fra utsagnene over med det faktumet at merkevarebygging var en viktig del av det å drive småskala jordbruksproduksjon i Norge.

Uansett hvordan man tolket synspunktene som kom frem her, kunne man se at det var noen aktører som hevdet at merkevarebygging var en viktig del av prosessen for å overleve på det norske markedet, og andre som ikke så nødvendigheten av å bruke økonomiske ressurser på dette. Men dersom man så på argumentene sammen kunne man finne en måte å markedsføre seg på som kunne falle i smak for de fleste. Lokalmatprogrammet arbeidet med merkevarebygging blant lokalmatprodusenter på en særegen måte.

Merkevarens betydning i programmet

På lik linje med Verdiskapingsprogrammet var Lokalmatprogrammet forsiktig med å bruke begrep som merkevarebygging i forbindelse med småskalabedriftene. Det var tydelig at mange knyttet begrepet til de store produsentene og konkurrentene som TINE og Gilde, bedrifter det var vanskelig for nyetablerte produsenter å sammenligne seg med.¹¹³

Merkevarebygging kan lett forstås som et prosjekt for å gjøre egen merkevare like viktig som disse produsentene. Elin Hjortland ga uttrykk for at det ville

¹¹¹ S.st.: 46-47.

¹¹² Landbruks- og matdepartementet (udatert): ”Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010”: 18.

¹¹³ Elin Hjortland, intervju 30.11 2011.

kreve utrolig mye å ha en god posisjon og holde en stor merkevare over tid.¹¹⁴ Lokalmatprogrammet hadde mer fokus på småskala matproduksjon og kunnskapen rundt den. I tillegg fokuserte programmet på økningen i den regionale kjennskapen til gårdene og varene, og å få opp de emosjonelle verdiene rundt det å handle lokalt.¹¹⁵ På mange måter var dette også merkevarebygging.

Et slikt fokus betydde at bedriftene kunne fokusere mer på andre aspekter med utviklingen enn merkevarebygging. På den annen side var mye av det de arbeidet med en del av en utvikling av norsk lokalmat som produkt og merkevare, og dermed også en form for merkevarebygging. Men bedriftene selv behøvde ikke å bruke store ressurser på å reklamere for eget produkt for at merkevaren skulle bli sterkere. Det ble fokusert på arbeid med felles promotering av lokalmat, som det også ble startet med i Verdiskapingsprogrammet.

Det ikke ble arbeidet mye med merkevarebygging i form av reklamer og markedsføring. Men det ble fokusert på å få frem ideer om bærekraftig og økologisk næringsutvikling, kortreist mat og emosjonell interesse som var nesten det samme. Det ble fokusert på de emosjonelle nivåene for å nå ut til folket, og med det arbeidet med en form for merkevarebygging på et lavere nivå. Det å varme opp forbrukerne for tanker om å bidra til vekst i det lokale markedet ble sett på som en billig og bra form for markedsføring.

Trender og forbrukerundersøkelser understreker at forbrukeren i økende grad er opptatt av og interessert i informasjon knyttet til produksjonsmetode, etikk og miljø. Spørsmål knyttet til mattrygghet generelt og dyrevelferd spesielt, er høyt oppe i forbrukernes bevissthet.¹¹⁶

Som sitatet over viser, var det en økt bevissthet rundt at produktene som skulle selges formidlet verdier og en merverdi som forbrukerne kunne identifisere seg med. Slik jeg forstår det var det avgjørende å spille på de rette strengene for å nå ut til forbrukerne som kunne ha interesse av det gitte produktet. For en person som var opptatt av norske tradisjoner, ville det være nødvendig å vise til produktets tradisjonsrike opphav, mens en person som var opptatt av miljøet ville ha større glede av å kjøpe et produkt som tydelig identifiserte seg med hans livssyn og interesser, og som bygget merkevaren sin på bakgrunn av dette. Det ville gi en følelse for forbrukeren av å ha kjøpt mer enn kun et produkt, men også en del av en identitet: en verdi.

¹¹⁴ Elin Hjortland, intervju 30.11 2011.

¹¹⁵ Landbruks- og Matdepartementet (2011): ”Prop.1 S (2011-2012)”.

¹¹⁶ Landbruks- og matdepartementet (2008): ”Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010”: 6.

Trenden med å få matvarer til å appellere til følelser oppsto ikke med Lokalmatprogrammet. Blant annet ble det observert som en trend allerede i løpet av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon.¹¹⁷ Programmet ble slikt sett et viktig tiltak som førte i retningen av et større matmangfold og større interesse for lokal mat som fikk forbrukeren til å sitte igjen med en følelse av merverdi ved å kjøpe et produkt fra lokale produsenter.

Slik jeg ser det ga disse lokale produktene gjerne en følelse av merverdi i forbindelse med en felles kulturfølelse. For å bevare den særegne norske kulturen som lokalmatproduktene representerte måtte det norske folket se verdien av den, respektere den, og bidra ved å bli en aktiv del av den. Det var viktig at produktene bygget på en norsk kultur folk kjente til, og var villige til å hjelpe med å få tilbake. Produktene skulle således være en del av prosessen med å få den norske kulturen og de norske matvarene tilbake på handlelister og middagsbord rundt om i hele landet.

Et uklart tidsperspektiv

Arbeidet med å øke verdiskapingen i jordbruket var tidskrevende. Et forhold som skilte Lokalmatprogrammet fra det avviklede Verdiskapingsprogrammet var tidsperspektivet. Lokalmatprogrammet fikk ikke en fastsatt tidsramme, og måtte derfor arbeide mer fra år til år. Dette kunne gjøre arbeidet mer utfordrende. Elin Hjortland påpekte at for at Innovasjon Norge og Lokalmatprogrammet skulle kunne gjøre en god jobb, måtte de arbeide ut i fra et treårsperspektiv.¹¹⁸ Dette gjorde de selv om det ikke var sikkert at de fikk bevilget midler for tre år, fordi de ellers så det for vanskelig å lage gode prosjekter.

Bedriftene i Lokalmatprogrammet fikk altså ikke noe løfte om at støtten skulle fortsette å være tilgjengelig mange år frem i tid. Dette kunne bidra til at det ble vanskeligere å tørre å ta store sjanser. Derfor ble det nødvendig å arbeide ut i fra et lengre perspektiv for å kunne arbeide fremover, og å se muligheter i et større tidsperspektiv. Dersom de kun skulle arbeide fra år til år, ville det bydd på mange utfordringer og stor usikkerhet blant bedriftene. Det handlet om bedrifter som var ”ferske i spillet”, og som hadde et behov for stabilitet og håpte på positive fremtidsutsikter. Det ble da viktig å arbeide fremover.

Flere av de nyetablerte bedriftene hadde ikke erfaring med det å starte og drive egen virksomhet. Dersom de hadde hatt et perspektiv som viste at støtten de fikk

¹¹⁷ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”.

¹¹⁸ Elin Hjortland, Intervju 30.11.2011.

skulle fortsette å være tilgjengelig flere år frem i tid, vil jeg påstå at det kunne ha gjort innovasjon og utprøving av nye metoder enklere. Dette fordi eksperthjelp i form av kompetanse og stabilitet førte til større trygghet og visshet om at de hadde tilgang på den hjelpen de måtte trenge.

Forpliktende samarbeid

I forbindelse med Verdiskapingsprogrammet ble det etablert flere produsentsamarbeid hvor de involverte bedriftene fungerte forpliktende overfor hverandre, som for eksempel Rørosmat Sa og Hallingkost Sa.¹¹⁹ Produsentsammenslutningene kunne foregå både på bakgrunn av geografiske eller bransjemessige fellestrekk mellom de ulike bedriftene, og innebar det meste fra økonomi til strategier og merkevarebygging.¹²⁰

Flere eksempler viser at forpliktende nettverk (ofte kooperativbasert) er nødvendig for å overleve. Mange mindre bedrifter, som står alene, har ikke de nødvendige økonomiske muskler som skal til for å overleve.¹²¹

Sitatet over er hentet fra suksesskriteriene som var resultatet fra et hjemhentingprosjekt utført av Innovasjon Norge. Der ble det ble høstet erfaringer fra andre lands prosjekter. Sitatet viser blant annet til de høye kostnadene som fulgte det å drive en produksjon. I et forpliktende samarbeid ville utgiftene kunne fordeles på de involverte bedriftene. I tillegg kunne bedriftene bidra med det de hadde av egen kompetanse og økonomi for å få til et fungerende fellesskap og en sterk merkevare.

Midtveisevalueringene av Verdiskapingsprogrammet viste også at forpliktende samarbeid var med på å bedre kvalitetssikring, råvaretilgang og leveransedyktighet.¹²² Dette på bakgrunn av at kostnadene ved dette ble lavere da flere bedrifter fikk muligheten til å samarbeide om det. Det ble høyere kompetanse blant annet som følge av høyere kompetansesamarbeid, og bedre tilgang på råvarer og leveranse kom som et resultat av flere bedrifter som samarbeidet, behov for flere råvarer og større leveranser, som igjen førte til lavere samlede kostnader.

Arbeidsgruppen som evaluerte Verdiskapingsprogrammet etter det var avviklet ga også gode tilbakemeldinger på effekten av slike samarbeid, og foreslo i sin

¹¹⁹ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 29.

¹²⁰ Landbruks- og matdepartementet (2010-2011): "Prop. 126 S - Jordbruksoppgjøret 2011 – endringer i statsbudsjettet for 2011 m.m."

¹²¹ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 36.

¹²² S.st.: 51.

rapport at dette ble videreutviklet i et nytt program; videreutvikles til å bli et forpliktende samarbeid mellom involverte bedrifter som hadde behov for mer ressurser enn de selv satt inne med.¹²³

Arbeidet med slike samarbeid var krevende, og krevde videre utvikling og kompetanse. Evalueringene etter programmet viste gode resultater med denne typen prosjekter, og det var sterke oppfordringer til en videreføring av denne typen samarbeid. Lokalmatprogrammet fortsatte denne gode trenden i større grad for at enda flere bedrifter skulle bli en del av forpliktende samarbeid.¹²⁴ Det vektla høyere kompetanse, noe som måtte opparbeides i et kompetansenettverk og erfaringsutveksling mellom relevante aktører i Lokalmatprogrammet.

Å fenge forbrukere

En av de større utfordringene aktørene i Lokalmatprogrammet sto overfor var å få forbrukerne interesserte. Elin Hjortland så en trend hvor det var de mest matinteresserte nordmennene som økte forbruket av norske lokalmatvarer.¹²⁵ Utfordringen ble hvordan man også kunne gjøre den jevne forbruker interessert i denne typen mat. Hvorfor var det en slik forskjell på matinteressen? Jeg vil peke på spesielt tre mulige årsaker.

Hvorfor det først og fremst var de mest matinteresserte som hadde fått øynene opp for lokalprodusert mat var vanskelig å finne årsaken til, men det var noe bedriftene i Lokalmatprogrammet var nødt for å komme frem til et svar på for å kunne øke interessen blant resten av befolkningen. Hva var det de hadde skjønt som andre ikke hadde forstått? Og hva betydde det for bedriftene i Lokalmatprogrammet?

Kunnskap var viktig for at forbrukerne skulle vite hvilke muligheter de hadde. Mye av det Lokalmatprogrammet skulle arbeide med var altså omdømmeprosjekter for å få mer kunnskap i befolkningen om lokale matvarer. Det handlet om hvilke produkter det var mulig å få tak i fra det lokale norske jordbruket, og hva som var så bra med disse varene. Det var også viktig å få frem hva forbrukeren fikk igjen for å kjøpe disse produktene, og hvilke verdier som lå i å handle lokalt.

Det var kanskje ikke så overraskende. Mat var en av nåtidens måte å synliggjøre kulturell kapital og livsstil.¹²⁶ Mat som en del av en livsstil var på mange måter

¹²³ Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): "VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet": 5.

¹²⁴ Landbruks- og Matdepartementet (2011): "Prop.1 S (2011-2012)": 83.

¹²⁵ Elin Hjortland, intervju 30.11 2011.

¹²⁶ Se for eksempel: Bjørnstad, Silje (2010): "Denne maten er trendy nå". Hentet fra: <http://www.side2.no/livsstil/article2833634.ece> 15.05 2012.

drivkraften bak Lokalmatprogrammet. En annen grunn var nok at de mest matinteresserte nordmennene hadde bedre kunnskap om utvalget i markedet, og hadde lettere for å oppsøke nye produkter. De var gjerne ute etter det som var annerledes, unikt og med høy kvalitet. For mindre matinteresserte kan det tenkes at handleturen ofte foregikk som et resultat av vaner, og at oppsøking av nye varer skjedde i betydelig mindre grad.

Noe av årsaken til vanskelighetene med å få nordmenn til å endre handlemønsteret sitt kunne også ha sammenheng med tilbudet av i dagligvarebutikkene. Tilgjengelighet var viktig for å få varene ut til kundene. Tilbudet fantes, men de store butikkjedene styrte mye av det som var av tilbud, og forhandlet i hovedsak det vi kan kalle standardprodukter. Med dette mentes matvarer som ble produsert i relativt store volum, og som ble solgt i et nasjonalt marked. Utvalget av norske matspesialiteter i de store butikkjedene var begrenset.¹²⁷

For å øke tilbudet av tradisjonelle norske matvarer i de ulike dagligvarebutikkene ble løsningen for Lokalmatprogrammet å ha et større trykk på mat og matkultur. Ikke minst i form av omdømmeprojekt som gjorde at forbrukeren ble klar over verdiene i markedet, og få dem til å foretrekke de lokale råvarene. Dersom forbrukerne ikke satte det på agendaen og krevde å få tilgang til lokale råvarer, ville det ikke komme inn i dagligvarekjedene.¹²⁸ Men for å kreve noe trengte man kunnskap om det. Hvordan skulle Lokalmatprogrammet bidra til kunnskapsøkning og verdiskaping blant forbrukerne?

Det sentrale var å få enhver bedrift til å bli markedstilpasset og en økonomisk sterk enhet, alene og i samarbeid med andre bedrifter. Også i Lokalmatprogrammet ble det arbeidet med å skape lokale identiteter, å merkevarebygge på regionale fortrinn ved å se det store bildet. Lederen av Lokalmatprogrammet, Elin Hjortland, så store muligheter og spennende prosjektaspekter ved å merkevarebygge en region som for eksempel en matvareregion også i reiselivssammenheng.¹²⁹ Dette åpner også for nye muligheter for markedsføring av landet generelt, og noen slike prosjekter er blant annet allerede startet opp i forbindelse med programmer som Visit Norway.¹³⁰

¹²⁷ Landbruks- og matdepartementet (udatert): ”Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010”: 6.

¹²⁸ Elin Hjortland, intervju 30.11 2011.

¹²⁹ S.st.

¹³⁰ For mer informasjon om Visit Norway, se <http://www.visitnorway.com/no>.

Oppsummering

Lokalmatprogrammet bygget videre på mange av erfaringene som var gjort i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon. Det var flere av konseptene som ble startet i det foregående programmet som ble videreutviklet her. Blant annet ble det arbeidet videre med å markedsføre verdiene i lokale matvarer, og lokale matregioner samlet. Erfaringer viste gode resultater med slike samarbeid, og Lokalmatprogrammet valgte derfor å gjøre samarbeid forpliktende for å utnytte ressursene rundt dem best mulig.

Lokalmatprogrammet møtte også andre utfordringer enn de vi så i Verdiskapingsprogrammet. Blant annet ble det et spørsmål om hvordan man best mulig kunne gjøre lokalmat og lokale bedrifter mer populære blant den vanlige forbruker. I denne diskusjonen ble blant annet merkevarebygging et sentralt begrep. Det oppsto uenighet rundt nødvendigheten av merkevarebygging blant lokalmatbedrifter, hvor jeg blant annet viste til hvordan denne diskusjonen mest sannsynlig hadde grunnlag i ulike tolkninger av begrepet. Den blinde Ku var bedriften som uttalte seg mot bruken av merkevarebygging, men mye tydet på at også de drev med dette. Jeg vil fortsette denne diskusjonen i neste kapittel, hvor jeg vil se nærmere på merkevarebygging i jordbruket. Her vil jeg vise til tre eksempler på hvordan jordbruket kan brukes i merkevarebygging av dagligdagse produkter, og hvordan også små bedrifter kan drive med merkevarebygging av egen bedrift og egne produkter.

4. Merkevarebygging i landbruket

Kuer som merkevarebyggere

I de to foregående kapitlene så jeg nærmere på Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet. Jeg viste hvordan de arbeidet og hvilke ulike måter de valgte å jobbe for å gjøre lokalmat til kjente og mer etterspurte produkter i Norge fra 2001 til 2012. Det var en krevende oppgave som innebar arbeid med holdningsendringer blant forbrukere i tillegg til kompetanseøkning, nye arbeidsmetoder og fremgangsmåter for småskalaprodusentene. Både Verdiskapningsprogrammet og Lokalmatprogrammet var opptatt av å fremme norsk lokalmatproduksjon og bidra til å øke salget av denne. Det ble arbeidet for at den vanlige forbruker skulle se verdiene i lokalproduserte varer. Et viktig element ved å drive holdningsendringer var å fokusere på og styrke særpreget ved merkevarene.

Det var viktig for småskalabedriftene å gjøre egne produkter kjent for forbrukerne. Både på grunn av konkurransen med store markedsaktørene, men også på grunn av en økt konkurranse med andre småskalaprodusenter. Programmene arbeidet for å øke antallet småskala matprodusenter, og det ble viktig å vise frem egne produkter og arbeide sammen for å klare å overleve på markedet. For å fenge forbrukerne måtte bedriftene først få dem interessert. På samme måte var det viktig å få forbrukerne til å kjenne igjen produktet for å få dem til å komme tilbake.

På mange måter kan merkevarebygging sees på som et viktig element i disse prosessene. Merkevarebygging kan hjelpe bedrifter på flere ulike måter. Noen lokalmatbedrifter valgte å gå inn i samarbeid hvor det ble viktig å arbeide for å bygge opp en felles merkevare med grunnlag i lokale verdier. Andre bedrifter arbeidet på egenhånd for å gjøre egne produkter og egen merkevare til noe forbrukerne la merke til og ønsket å kjøpe igjen. Det ble viktig å bygge opp merkevaren for å ikke forsvinne i mengden blant andre produkter. Det ble også viktig for å fortelle forbrukerne om egen historie og egne verdier.

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på begrepet merkevarebygging. Jeg vil se hvordan det ble arbeidet med merkevarebygging i Verdiskapningsprogrammet og Lokalmatprogrammet. Jeg vil også se hvordan både små og store bedrifter har drevet med merkevarebygging. Mot slutten av kapitlet vil jeg se hvordan kuer er brukt i merkevarebygging. Jeg vil se kort hvordan kuene ble brukt som retoriske ressurser som en del av norske tradisjoner i markedsføringen og merkevarebyggingen av norske matvareprodukter, og hvordan det fungerer som et virkemiddel rettet mot det norske markedet. De tre eksemplene jeg har valgt å se nærmere på er Stratos fra Nidar, TINE, og Den blinde Ku. Jeg har valgt disse tre bedriftene fordi de alle benyttet kuer som viktige komponenter

markedsføringen av egne produkter. I tillegg hadde alle kuer som folk kjente igjen og kunne plassere i sammenheng med de respektive bedriftene. De tre kuene spilte på forskjellige historier, og kunne bli tolket forskjellig. Dette vil jeg komme tilbake til når jeg senere i teksten går nærmere inn på hver enkelt bedrift.

Merkevarebygging i programmene

Begrepet merkevarebygging ble ikke ble mye brukt av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet. Mye av grunnen til dette var konnotasjonene jeg har nevnt tidligere som mange av bedrifter hadde til dette begrepet, og de meningene som ble lagt i det. Avhengig av hvordan man valgte å tolke merkevarebygging som begrep, kunne man enten si at det var arbeidskrevende og dyrt, og noe som småskala bedrifter ikke hadde mulighet eller ønske om å drive med. Eller at det var noe hvem som helst kunne drive med, men som kunne utføres på såpass mange ulike plan at skillet mellom stor og liten allikevel kunne bli stort. Det kunne kreves en spesiell type ekspertise, men på den annen side driver alle med en eller annen form for merkevarebygging. Store norske leksikon definerer merkevarebygging som følgende:

(eng. branding), alle aktiviteter som går med til å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle et mentalt bilde (image og omdømme) av en varemerkebeskyttet vare eller en tjeneste med navn/logo i folks bevissthet, i den hensikt å gi produktet identitet og tilleggsverdi. Det legges vekt på å kommunisere merkevarens image på en måte og i de sammenhenger som gjør at den «faller i smak» i den utvalgte målgruppen.¹³¹

Her ser vi at merkevarebygging innebærer flere aspekter ved et produkt. På bakgrunn av det kan vi si at de fleste som driver en bedrift med salg av produkter eller tjenester utfører en eller annen form for merkevarebygging. Slik jeg ser det blir en merkevare blir bygget opp ved å bli solgt til en forbruker, som det også blir av å være i en reklame i beste sendetid på TV, men dog på to forskjellige nivåer. Jeg mener også at alle bedrifter i noen grad har et behov for å bygge opp merkevaren sin, nettopp fordi et produkt som ingen kjenner heller ikke kan kalles en merkevare, og som jeg var inne på tidligere er det mange fordeler med å være en merkevare.¹³²

Ved å følge min tolkning av det å drive merkevarebygging kan man si at det var en viktig del av arbeidet til bedriftene i Verdiskapingsprogrammet for

¹³¹ Store norske leksikon (udatert): "Merkevarebygging". Hentet fra: <http://snl.no/merkevare/MERKEVAREBYGGING> 24.05 2012.

¹³² Ulvang, Stig (2006): hentet fra: http://www.bioforsk.no/ikbViewer/Content/28722/Merkevare_ulvang.pdf 24.04 2012.

matproduksjon så vel som i Lokalmatprogrammet. Merke varebygging handlet om å gjøre eget produkt og egen bedrift kjent for forbrukerne. Det handler også om den kontinuerlige ”kampen” mellom produsent og forbruker om å mekle frem verdien og omdømmet til produktet.¹³³ Det finnes flere ulike former for merkevarebygging, både i form av mer personlig informasjon fra produsent til forbruker, og i form av reklamefilmer med logoer, blikkfang eller lignende som skal gjøre at forbrukerne legger merke til og kjenner igjen produktene.

Man kan også se nærmere på hvordan forskjellene på fokuset til de to programmene hadde noe å si for hvordan det ble drevet med markedsføring og merkevarebygging. Jeg har vært inne på hvordan ingen av programmene brukte mye tid eller penger på å jobbe direkte med markedsføring og merkevarebygging. I begge programmene var det viktig å øke verdiskapingen og kunnskapen om jordbruket til Norges befolkning, men gjerne fra litt ulike vinkler.

Den viktigste forskjellen jeg ser her er hvordan lokalmat i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon ble markedsført først og fremst mot potensielle lokalmatprodusenter, og i andre omgang mot markedene for å gjøre denne typen matvarer mer attraktive for forbrukerne. Videre var det i Lokalmatprogrammet et mindre fokus på å markedsføre mot nye produsenter, og mer fokus på å markedsføre lokale matvarer som verdiskapere i det norske samfunnet for blant annet å interessere flere forbrukere.

Markedsføring og merkevarebygging hadde som vi har sett flere sider og mange ulike vinklinger. I noen tilfeller var det kun muntlig informasjon eller skriftlig tekst som ønsket å fortelle et gitt budskap, mens det i andre tilfeller ble brukt bilder, blikkfang og historier som skulle interessere forbrukere og gjøre bestemte produkter lett gjenkjennelige. Videre vil jeg se litt nærmere på noen kjente merkevarefigurer som i disse tilfellene kom i form av kuer.

Kuer som eksempel

Melk er melk og ost er ost. Merke vare er et ukjent begrep for norske kuer. Det burde det ikke være for bedriftene. En god merkevare kan stå for 90 prosent av bedriftens verdi.¹³⁴

Sitatet over kunne vi lese i Økonomisk Rapport i 2005. Her prøvde forfatteren å peke på viktigheten av å ha en sterk merkevare. Som jeg har vært inne på tidligere var det viktig også for småskala matbedrifter å ha en sterk merkevare

¹³³ Healey, Matthew (2008): *What is branding?* RotoVision SA, Storbritannia.

¹³⁴ Okkelmo, Stine: ”Merkelig” i: *Økonomisk rapport* 03.03 2005.

som forbrukerne fikk et forhold til og kjente igjen. Merke varebygging var også viktig for å gi en følelse av merverdi i form av lokale verdiskapinger.

Det finnes flere måter å vise frem sin merkevare til forbrukere på. Noen bruker et lett gjenkjennelig navn som fenger og er lett å huske. Andre forteller en historie om egen drift og egne verdier. Så finnes det mange bedrifter som bruker visuelle virkemidler for å fange oppmerksomheten til forbrukeren. Flere av disse vil fortelle en historie eller vise til bedriftens underliggende verdier gjennom et visuelt kjennemerke. Disse visuelle symbolene spiller på ulike virkemidler for å få fortalt en historie.

Jeg vil nå se nærmere på tre forskjellige kuer som fungerer som viktige brikker i merkevarebyggingen av sine respektive bedrifter og produkter. Alle disse tre kuene forteller en unik historie. Den blå Stratoskua fra Nidar har vært en viktig del av Stratos siden slutten av 1970-tallet, TINEs pratende kuer har vært en gjenganger i TV-reklamene i 2011 og 2012, og Den blinde Ku ble blant annet kjent på grunn av den halvblinde kua som var bakgrunnen for oppstarten av bedriften og som også ble avbildet i bedriftens logo. Disse bedriftene benytter også flere av komponentene jeg nevnte overfor som er vanlige i merkevarebygging, hvor det spesielt fokuseres på storytelling, design og kunderelasjoner.

Stratos

Stratos er en melkesjokolade produsert av Nidar. Nidar er den eneste av eksemplene jeg har valgt å bruke som aldri har fått tilskudd fra utviklingsprogrammene jeg tok for meg i de foregående kapitlene. Stratos ble lansert i Norge i 1936, og ble raskt en suksess. Salget av sjokoladen har gått opp og ned, men i de senere årene har Stratos vært Nidars sterkeste merkevare. Emballasje og markedsføringen har endret seg flere ganger. Det er en porøs melkesjokolade som er blitt markedsført på flere måter. Blant annet ønsket Nidar at Stratos skulle vise til vitenskapelige og teknologiske fremskritt. Som et resultat av dette kom også navnet Stratos fra stratosfæren.¹³⁵ Dette skiller seg fra for eksempel Freia, som har brukt folkeeventyr og nasjonalromantikk for å markedsføre sin melkesjokolade.

På 1970-tallet var det en nedgang i salget av Stratosen. Bedriften gjennomførte en undersøkelse som viste at folk ikke lenger oppfattet den som en ren melkesjokolade. Et aspekt som førte til assosiasjoner med mørkere sjokolader var sjokoladens emballasje, som i løpet av årene var blitt stadig mørkere.

¹³⁵ Kvaal, Stig og Per Østby ”Something Old, Something New, Something Stolen, Something Blue: Designing a Chocolate Bar” i: Kjetil Fallan (2012): *Scandinavian Design*. London. Berg.

Behovet for nye måter å markedsføre den på gjorde at det ble satt i gang prosesser for å endre sjokoladens karakter.

Ikke lenge etter endret Nidar Stratosen visuelt. En av de største innovasjonene som ble gjort for å øke salget var introduksjonen av det som skulle bli et av symbolene på sjokoladen - Stratoskua. Dette var en blå ku med horn, jur, lyseblå sko og lys rød leppestift. Den ble beskrevet som uskyldig og vennlig, og skulle bidra til at Stratos ble forstått som en melkesjokolade igjen.¹³⁶



B. Stratoskua

Nidar brukte store ressurser for å gjøre Stratoskua til en folkekjær ku og et symbol på sjokoladen Stratos. Stratoskua ble fremstilt i flere ulike utgaver, men var alltid ei blå ku. Stratoskua var unaturlig, blå, og spilte på fantasi og moro. Denne kuas forbindelse med et tradisjonsrikt gårdsliv var motsetningsfylt, men det faktumet at det fremdeles var en ku og ikke et hvilket som helst dyr, gjør at det blir tydeligere at den skal vise at Stratos er en melkesjokolade.

På Stratos sin hjemmeside står det skrevet at ”En gledesspredende blå ku er kjennetegnet til Stratos.”¹³⁷ En melkesjokolade som Stratos skal ikke fremstå som noe seriøst og alvorlig, men noe muntert som skal fange interessen og glede hele familien, fra små barn til besteforeldre. Stratoskua er et blikkfang. Kua er fargerik, annerledes, leken, og får gjerne ekstra oppmerksomhet på grunn av dansebevegelser til høylytt musikk i reklamefilmer som man blant annet møter straks man går inn på sjokoladens hjemmesider.¹³⁸

TINE

TINE er den ledende meieriprodusenten i Norge. Bedriften fikk, som nevnt tidligere, støtte fra Verdiskapingsprogrammet for mat i 2005. Historien til TINE går helt tilbake til 1881, og siden den gang har bedriften vært en dominerende aktør i markedet og produsert flere merkevarer som forbrukerne kjenner til.¹³⁹ I løpet av årene har flere kuer blitt brukt som viktige merkevarebyggere for TINEs produkter, vi kjente blant annet til Litago-kua og andre kuer som har gjestet melkekartongene.¹⁴⁰ I nyere tid har vi også sett tilsynelatende ekte kuer

¹³⁶ Nidar Bergene, ”Årsberetning 1984” : 19 i: Kjetil Fallan (2012): *Scandinavian Design*. London. Berg.

¹³⁷ Stratoskua. Hentet fra: <http://www.stratos.no/stratoskua/> 18.04.12.

^{B.} Stratoskua. Hentet fra: http://www.stratos.no/wp-content/uploads/Stratos_Liggende_Ku-e1270730183628.png 10.04.12.

¹³⁸ Stratos. Hentet fra: <http://www.stratos.no> 19.04.12.

¹³⁹ Tine. Hentet fra: <http://www.tine.no/om-tine/om-tine-gruppa/tines-historikk> 10.04.12.

¹⁴⁰ Litagokua. Se: http://www.tine.no/imageresize/279750_1000_1218.png ; Som for eksempel: http://www.norskdesign.no/getfile.php/Bilder_konvertering_ikke%20i%20bruk%20IKKE%20LAGRE%20NYE

som har blitt brukt i reklamefilmene til TINE Meierier, kuer som prater sammen på beitet og som kan fortelle om sine erfaringer med livet som ku på en av gårdene til TINEs melkebønder.¹⁴¹

Kua må ha vært et enkelt valg å bruke i slike reklamer for melk siden det er de som gir oss disse produktene, og man kan knytte dem og produktene til hverandre. Av sitatet under kan man også se at det ikke ble lagt skjul på at markedsføringen var et forsøk på å gjøre den lokale gården til lokasjonen man forbandt med TINE:

Via lykkelige kuer vil vi forsøke å øke forståelsen og kunnskapen om TINEs virksomhet. Slagordet "Kanskje verdens fineste melk" fokuserer på den gode melke kvaliteten, god dyrehelse og samspillet mellom bondens og TINEs kompetanse.¹⁴²

Å øke kunnskapen om TINEs virksomhet ved å vise til pratende kuer på lokale gårder symboliserer et ønske om å vise denne siden av egen drift og gjemme andre viktige deler av den. Melka kom ikke fra TINE, den kom fra kua, og ved å markedsføre produktene ved hjelp av en ku kan tanken være at forbrukerne lettere skulle få konnotasjoner til det positive, frie og idylliske jordbruket som produserte fersk melk i motsetning til den noe gråere og mer seriøse produksjonen og fabrikkvirksomheten.

TINEs pratende kuer ble fremstilt som noe naturlig, positivt og lokalt i det som kunne være et forsøk på å få forbrukerne til å tenke på TINE som en del av det norske landbruket med store verdier i norske tradisjoner og lokale kvaliteter. Kuene kan forstås som sentrale elementer i merkevarebyggingen som skulle bygge opp TINEs merkevare som noe mer enn en stor bedrift som drev med masseproduksjon. Reklamen fremstiller et ønske om å vise frem den lokale og personlige delen av bedriften for å få et nærrere forhold til forbrukerne.



C. TINEs pratende kuer

De pratende kuene til TINE forteller en historie om bondegårdstilværelsen og jordbruket. Det at kuene kan prate kan tolkes som en måte å få "sannheten" om

%20BILDER%20HER/Dobbelt%20opp%20i%20Bildegalleri/Pure-Pak%C2%AE%20-%20emballasjesystem2.jpg 10.04.12.

¹⁴¹ Se reklamefilmen her: <http://www.tine.no/produkter/reklamefilmer/tinemelk/reklamefilm-tine-bonden> 10.04.2012.

^C. TINEs pratende kuer. Hentet fra: <http://www.abcnyheter.no/files/imagecache/normal/2010-36/tine620.jpg> 10.04.12.

¹⁴² Tine SA (2012): "Nå «snakker» kuene" Hentet fra: <http://www.tine.no/225617/n%C3%A5-snakker-kuene> 29.03.2012.

det lokale jordbruket fra hovedpersonene selv. Denne tolkningen viser et eksempel på hvordan en tilsynelatende enkel reklamesnutt kan ha underliggende meninger og intensjoner.

Denne markedsføringen fikk blandet mottakelse. Noen hevdet at TINEs reklamer fremstilte et uriktig bilde av norske kuers dyrevelferd. Andre så det som så graverende at de valgte å anmelde dem. De Grønne innklaget reklamene til Forbrukerombudet for misledende markedsføring.¹⁴³ Det ble blant annet presisert at bildet av lykkelige kuer på beite ikke speiler virkeligheten hvor kuene står på bås store deler av året.¹⁴⁴

I 2012 kom TINE med en videreføring av reklamene om de lykkelige, pratende kuene på beitet. Her skulle kuene fremstå som lokale og lykkelige. De pratet på dialekt, og i reklamene ble det brukt begrep som kunne gi inntrykk av at melka nå var lokalprodusert i motsetning til før. Sannheten var at melka som ble produsert stadig ble mindre lokal på grunn av en sterk redusering i antallet meierier som produserte melk. Dette skapte nye reaksjoner på at reklamen var misvisende og utnyttet en trend hvor kundene ønsket mer lokal mat.¹⁴⁵

TINE er en regional bedrift som leverer melk til hele Norge, men ved hjelp av pratende kuer ønsket den å vise en mer lokalorientert side ved bedriften. De fortalte en historie som skulle invitere forbrukerne inn i TINEs univers. Som en så stor og kommersiell bedrift er det vanskelig å få merkevaren til å fremstå som lokalt produsert med lokale verdier på samme måte som en småskala lokalmatprodusent. Men på grunn av økningen i fokuset på denne typen mat kunne kampanjen tyde på de store produsentene følte seg ”truet” av de mindre, lokale produsentene og ville utnytte potensialet som lå her.

Den blinde Ku

Den tredje kua jeg skal se nærmere på er fra Den blinde Ku. Den blinde Ku er en bedrift som startet opp i 1998 da Inger Rosenfeldt fikk den halvblinde kua Melissa i fødsels gave til sin 50-årsdag og med det fikk virkeliggjort sin drøm om å produsere ost.¹⁴⁶ I starten var det bare ei ku som ga melk til produksjonen. Etter hvert som produksjonen ble større fikk bedriften melka fra TINE.¹⁴⁷ I løpet av årene Den blinde Ku har eksistert og fått støtte fra blant annet Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon, har meieriet blitt utvidet,

¹⁴³ Sølverød, Liv(2010): ”Solid faktagrunnlag for TINEs profilkampanje” hentet fra: <http://www.tine.no/om-tine/aktuelt-og-media/nyheter/solid-faktagrunnlag-for-tines-profilkampanje> 29.03 2012.

¹⁴⁴ Fosse, Synnøve Skeie: ”Innklager Tine for melkebløff” i: *Agderposten* 16.02 2012.

¹⁴⁵ S.st.

¹⁴⁶ Sissel Rosenfeldt, intervju 13.02 2012.

¹⁴⁷ Den blinde Ku (udatert): ”Ysteprosessen – fra melk til ost” Hentet fra: http://denblindeku.no/fra_melk_til_ost/ 04.05 2012.

eksportert i flere land og vunnet priser for både oster og markedsføringsmateriale.¹⁴⁸

Den blinde Ku fikk tildelt 500 000 kroner i 2005 og to millioner kroner i 2006 fra Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon.¹⁴⁹ Men driften startet opp noen år før det var etablert noen form for program som skulle hjelpe nye lokalbedrifter i oppstartsfasen, og bedriftene måtte derfor gjøre mye selv. Ifølge daglig leder, Sissel Rosenfeldt, var det ikke lett å starte og drive en slik bedrift. Det var ikke mange små produsenter som dem, og det var heller ikke lagt til rette for denne typen bedrifter som ønsket å starte opp.¹⁵⁰

Det ble derfor en kamp mot Mattilsynet for å legge mer til rette for at et lite firma som Den blinde Ku skulle kunne etablere seg i Norge. Denne prosessen tok litt tid, og bidro til noen utfordringer i oppstartsfasen. Men etter at bedriften var kommet over den kneika ble den svært godt mottatt av både dagligvarebransjen og restauranter landet over.¹⁵¹

For småskalabedrifter som Den blinde Ku kunne det være utfordrende å drive markedsføring av flere grunner, både på grunn av økonomiske årsaker og problemet med å nå ut til riktig målgruppe. I starten var ostene fra Den blinde Ku å finne i noen dagligvarebutikker i Norge, og etter et samarbeid med Synnøve Finden ble de å finne i 1100 butikker over hele landet.¹⁵² Det viste seg etter hvert at plassering i dagligvarebutikker ikke var det beste for salget av ostene. Dagligvarebutikken var ikke rett strategi for Den blinde Ku fordi de her forsvant mellom alle de andre produktene, og ikke ble lagt merke til av forbrukerne, noe som førte til deres største økonomiske tap.¹⁵³

Etter hvert valgte Den blinde Ku å åpne en egen butikk på Ski storsenter for å selge egne produkter og komme i direkte kontakt med kundene, i tillegg til at de solgte produkter for andre små, lokale produsenter.¹⁵⁴ Denne overgangen fra dagligvarebutikken til eget utsalg hadde en positiv effekt på salget, og ga mulighet til å komme mer i kontakt med forbrukerne for å få tilbakemeldinger om produktene og fortelle om bedriften og produktene.

¹⁴⁸ Den blinde Ku. Hentet fra: http://denblindeku.no/om_oss/ 23.04 2012.

^D Den blinde Kus logo. Hentet fra: <http://informa.no/Picture/0B246F58-BDD6-453B-A829-F54B8B53073A.jpg> 10.04 2012.

¹⁴⁹ Jepsen, Anniken H.: "Tine melker staten" i: *Dagens Næringsliv* 25.11 2002; Bones, John og Dan Kåre Engebretsen(2012): "Hit går pengene fra Innovasjon Norge." Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10050452> 30.04 2012.

¹⁵⁰ Sissel Rosenfeldt, intervju 13.02 2012.

¹⁵¹ S.st.

¹⁵² Dagens Næringsliv: "Blind ku sliter i motbakke" i: *Dagens Næringsliv* 28.08 2010.

¹⁵³ Nordli, Ingrid Sandved: "Flere finner sin nisje – Oslofolk villige til å betale det lille ekstra" i: *Aftenposten* 19.01 2011.

¹⁵⁴ Nordli, Ingrid Sandved: "Flere finner sin nisje – Oslofolk villige til å betale det lille ekstra" i: *Aftenposten* 19.01 2011.

Den blinde Ku har ikke bare vært en produsent med fokus på lokale verdier, men har også blitt eksportert til andre land, og er blitt svært godt mottatt blant annet i Frankrike og USA, i tillegg til å ha vunnet gull og sølv i konkurranser holdt i henholdsvis Østerrike og USA, og ”beste produkt fra Oslo og Akershus” i *Jakten på Smaken av Norge* i 2009. Bedriften ble også et av svært få meierier med tillatelse til å eksportere ost fra Norge til utlandet, men det var i følge Rosenfeld mer utfordrende å gjøre suksess i Norge.¹⁵⁵

Den blinde Kus markedsføring

På tross av Den blinde Kus uttrykte synspunkt om ikke å drive med merkevarebygging, og deres nåværende fravær fra dagligvarehyllene, er historien deres kjent blant 64 prosent av Norges befolkning. Inger Rosenfeldt uttrykker at det å møte kundene og la dem smake på produktene på messer eller i egen butikk er essensielt for å få solgt ostene, og at dette ikke var mulig i samme grad i dagligvarebutikkene.¹⁵⁶

På grunn av bedriftens opprinnelse med utgangspunkt i den blinde kua Melissa, ble det bestemt at navnet skulle være Den blinde Ku, som Rosenfeld selv beskriver som et ”naturlig valg”.¹⁵⁷ En enkel tegning av Melissa med en lapp over det ene øyet ble logoen til Den blinde Ku, som da altså markedsførte seg selv med en ku både i bedriftsnavnet og logoen. Denne kua forteller en historie som har fengst forbrukerne. Det var en historie om en lokal og liten produsent. Historien ble fortalt på en fantasi- og eventyrlysten måte med måten logoen var utformet, og med øyelappen over det ene øyet som et mer humoristisk forklarende kjennetegn. Melissa ble en viktig del av markedsføringen av Den blinde Ku, hun ble symbolet på bedriften og fortalte en historie som folk ble engasjerte i å være en del av.



D. Logoen til Den blinde Ku

Dette er merkevarebygging

En rapport fra SIFO om norske gårdsutsalg fra 2010 konkluderte blant annet med at det må satses mer på markedsføring.¹⁵⁸ Den blinde Ku kommenterte til dette at det sikkert er viktig, men at det heller burde arbeides med mer effektive

¹⁵⁵ Hentet fra: http://denblindeku.no/om_oss/ 24.04 2012; Sissel Rosenfeld, intervju 13.02 2012.

¹⁵⁶ Dagens Næringsliv: ”Blind ku sliter i motbakke” i: *Dagens Næringsliv* 01.02 2008.

¹⁵⁷ Sissel Rosenfeld, intervju 13.02 2012.

¹⁵⁸ Vittersø, Gunnar og Alexander Schøll, for Norge forskningsråd (2010): ”Gårdshandel som innkjøpsaktivitet og fritidsopplevelse”.

salgskanaler for å få solgt produktene.¹⁵⁹ På den annen side har Den blinde Ku selv drevet med markedsføring, hvor en av deres reklamer også vant en pris for beste annonse i 2006.¹⁶⁰ Annonsen fremstilte en ku som lå på beite sammen med en saueflokk, noe som skulle henseile til at kua var blind.



E. Reklameannonse fra Den blinde Ku.

Annonsen er et bevis på at heller ikke Den blinde Ku har latt være å markedsføre seg og drive merkevarebygging, på tross av flere uttalelser om at merkevarebygging og markedsføring ikke skulle være nødvendig for små matvareprodusenter. Den blinde kua er også avbildet på bedriftens hjemmeside, både i form av logo og fotografi.¹⁶¹ Kua og dens historie går igjen i det meste (om ikke alt) av bilder, reklame og informasjon om Den blinde Ku. Disse eksemplene viser også at det bygges videre på fortellingen om den blinde kua, og arbeides for å gjøre forbrukerne interessert i dens historie. Dette er et klart eksempel på hvordan Den blinde Ku brukte kua som en klar merkevarebygger for å fortelle deres historie.

På tross av Den blinde Kus uttalelse om merkevarebygging som unødvendig, har vi nå sett at om vi tolker deres måte å gjøre seg kjent blant forbrukerne kan si at også de har drevet mye med merkevarebygging. Bedriften har gjort seg kjent blant det norske folk med sin unike historie om den blinde kua på den lille gården i Ås. De har spilt på en historie som skiller dem ut i mengden av andre produsenter, og på den måten bygget opp merkevaren sin uten nødvendigvis å ha brukt masse penger på det. Dette er et godt eksempel på hvordan storytelling og kuer kan brukes som effektive merkevarebyggere.

¹⁵⁹ Rosenfeld, Inger: "Kronikk" i: *Nationen* 05.06 2010.

¹⁶⁰ Den blinde Ku. Hentet fra: http://denblindeku.no/om_oss/ 23.04 2012.

¹⁶¹ Se for eksempel: www.denblindeku.no 04.05 2012.

E. Reklameannonse fra Den blinde Ku. Hentet fra: http://denblindeku.no/om_oss/ 19.05 2012.

Kuer som merkevarebyggere

Ved å se på jordbruket fra en annen side kunne man altså se at biter fra norsk jordbruk spilte sentrale roller også i andre sammenhenger og markeder, i Norge, men også i resten av verden. Jeg har sett på det norske markedet. Vi så stadig vekk produkter som markedsførte seg ved å spille på tradisjonsrike verdier fra det norske landbruket. Vi kunne se grønne åkrer, røde bondegårder, oppstasede bunader, og ikke minst kuer.¹⁶² Kuene var ikke nødvendigvis en norsk ting, men for oss nordmenn symboliserte de norske tradisjoner, kultur og historie.

Det kunne ha vært så enkelt som at vi fikk melken vår fra kua, og at den derfor var naturlig å bruke i markedsføringen av melkeprodukter. Men jeg tror at det også lå mer bak det, både bevisst og ubevisst. For eksempel kunne en sjokolade bestå av mer sukker enn melk, samtidig som også kakao var en svært viktig ingrediens. Hvorfor ble det allikevel kua som skulle være symbolet på sjokoladen? Når det gjelder ost og renere melkeprodukter, var melk en enda mer sentral ingrediens, og kua derfor et enda klarere valg. Men hva var det med kuene som fenget forbrukerne og som gjorde dem til gode merkevarebyggere?

At det i mange tilfeller ble kuene som prydet logoer og emballasjer på flere norske produkter handlet antakelig mye om produktenes betydelige innhold av melk, og den selvfølgelige forbindelsen mellom melk og kuer. Men videre kunne det også tenkes at kua ble brukt på grunn av dens uskyldighet og folkets positive assosiasjoner til den. I hinduismen er kua som kjent hellig.¹⁶³ Kua kunne i Norge synes å skulle være produktenes symbol på det tradisjonsrike, lekne og uskyldige. På sett og vis er det grunnlag for å si at det faktisk kunne fremstå som innovativt å være tradisjonell når det kom til merkevarebygging i norsk dagligvare.

Mye tyder på at Stratoskuas tydelige blikkfang, TINE-kuenes fremstilling og Den blinde Kus fortelling var bevisste virkemidler. Slik jeg ser det er det tydelig at Stratoskua ble blå nettopp for å vekke oppsikt, TINE-kuene var realistiske og plassert på et tradisjonelt gårdsbruk for å bidra til en følelse av lokal verdiskaping, og til slutt ble logoen til Den blinde Ku fremstilt uskyldig med lapp over øyet for å fortelle om bedriftens særegne historie.

Det er ikke lett for noen å si hvor mye tanke som var lagt i utformingen kuene som ble viktige elementer i merkevarebyggingen av de forskjellige bedriftene. Sissel Rosenfeldt påsto selv at mye av grunnen til at Den blinde Ku var blitt så

¹⁶² Se for eksempel: http://www.freia.no/freia/images/nono1/pictures/sjokolade/melkesjokolade_1.jpg og <http://www.fineart.no/edoc/div/kunstsenter/kunst/2010/2/moods.jpg> (22.05 2012).

¹⁶³ Hentet fra: http://snl.no/hellig_ku 22.05 2012

kjent hadde mye med valg av navn og logo, fordi det var et navnevalg og en logo folk husket.¹⁶⁴ Men hun forklarte også at logoen og navnet ikke var veldig gjennomtenkt, men at det kom som en følge av kua Melissa og hennes dårlige syn.

Vi har sett hvordan tre forskjellige bedrifter på ulike måter har brukt kuer som elementer i arbeidet med å bygge opp sin merkevare. Alle tre kuene er forskjellige og forteller en unik historie som gjør at forbrukeren blir fengslet og interessert i hva de har å fortelle. Alle tre kuene er omtalt i media og står frem som de respektive bedriftenes ”ansikt utad”. De tre merkevarenes sterke posisjoner i markedet kan tyde på at disse kuene har gjort jobben sin bra.

¹⁶⁴ Sissel Rosenfeldt, intervju 13.02 2012.

5. Verdiskaping og merkevarebygging

I denne oppgaven har jeg vist hvordan myndighetene satte i gang tiltak for å øke mangfoldet av lokalmatprodusenter og verdiskapingen i jordbruket. For å undersøke dette har jeg undersøkt to programmer som hadde til hensikt å fremme produksjonen av matvarer fra norske lokale produsenter. Jeg har analysert hvordan disse programmene arbeidet for å nå sine målsettinger og hvordan de utviklet seg som følge av erfaringer som ble gjort underveis. Videre har jeg beskrevet hvordan merkevarebygging, på tross av ulike synspunkt og begrepstolkninger, ble brukt for å kommunisere med forbrukerne og utvikle bedriftens omdømme.

I Innovasjon Norges første år gikk mye av arbeidet i organisasjonen ut på grunnleggende å få i gang prosesser og prosjekter som skulle bidra til et innovativt og profesjonelt næringsliv, skape gode nasjonale produktidentiteter og kartlegge problemområder og utviklingsmuligheter. Etter få år ble fokuset forskjøvet fra å skape nye produkter og bedrifter til å profesjonalisere disse virksomhetene og øke synlighet mot markedet. Innovasjon Norge var sentrale i arbeidet med Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet. Evalueringer som ble gjort av Innovasjon Norge i 2005 viste at bedriftene var positive til arbeidet som ble utført. De viste blant annet at flertallet av bedriftene fortalte at hjelpen fra Innovasjon Norge hadde medvirket positivt til deres overlevelse på markedet i tillegg til å bidra til kompetanseheving i bedriften.¹⁶⁵ Hvordan ble programmene viktige i Innovasjon Norges arbeid med verdiskaping i jordbruket?

I dette kapittelet skal jeg se nærmere på det viktigste som har kommet frem gjennom denne oppgaven. Jeg vil drøfte Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet, og hvordan fokuset utviklet seg som følge av erfaringer som ble gjort underveis. Her vil jeg blant annet trekke frem programmene arbeid for å bygge opp lokale matverdier i Norge. Jeg vil også trekke frem hvordan merkevarebygging ble en viktig del av programmene og videre hvordan kuer blir brukt som elementer i merkevarebygging. Til slutt vil jeg se hvordan disse prosessene kan betraktes med perspektivene mediation junction og script.

Programmet som skulle skape verdier

I en periode tidlig på 2000-tallet mente mange at Norge var lite innovativt, og de norske matverdiene ble utkonkurrert av mat fra utenlandske kulturer. Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon var et av tiltakene som skulle

¹⁶⁵ Innovasjon Norge. ”Årsrapport 2005 – Situasjonen i næringslivet 2005” hentet fra: <http://arsrapport.innovasjonnorge.no/templates/Page.aspx?id=818> 04.05 2012.

gjenerobre den norske stoltheten over tradisjoner og kunnskapen om egen mat. Dette skulle det gjøre ved å øke mangfoldet av lokalmatprodusenter og verdiskapingen i jordbruket.

Da Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon startet opp var det også behov for en økning i mangfoldet av lokalmatprodusenter og lokale matvarer i Norge, noe som gjorde dette til en viktig oppgave å starte med. Det måtte jobbes med å få det norske folket mer interessert i lokalmat, både i form av å produsere selv, og i form av at forbrukere i hele landet skulle se verdien av å støtte lokale merkevarer.

Programmets ledelse hadde i utgangspunktet lite erfaringer fra andre lignende prosjekter. Bedriftene og nettverkene, med Innovasjon Norge i spissen, måtte derfor opparbeide seg kompetanse om de ulike problemstillingene produsentene kunne møte på. De måtte finne en måte å øke antallet lokalmatbedrifter i landet, samtidig som de måtte arbeide for å øke etterspørselen etter deres produkter. Det krevdes mye prøving og feiling for å finne ”oppskriftene” som fungerte, noe som også førte til en del kritikk mot programmet.

I løpet av Verdiskapningsprogrammets aktive periode ble det iverksatt flere prosjekter som oppfordret til samarbeid mellom bedriftene. Det ble blant annet etablert lokale klynger med merkevarer som samlet flere produsenter fra samme område, hvor de i fellesskap markedsførte seg som én matregion. Dette ga gode resultater, og bedriftene fikk mulighet til å dele erfaringer med hverandre.

I tillegg til slike samarbeidsprosjekter ble det også etablert markeder hvor bedriftene samarbeidet om en salgsarena hvor kundene kunne møte bedriftene og kjøpe produkter også i de større byene. Det mest kjente markedet er Bondens Marked. Dette var samarbeidsprosjekter mellom Verdiskapningsprogrammet med Innovasjon Norge og flere av bedriftene.

Programmet kunne vise til at antallet bedrifter og nye produkter økte, men det var behov for enda mer kunnskap og kvalitet for at bedriftene skulle ha mulighet for å overleve på det norske markedet. Samtidig ble programmet kritisert på flere områder. Blant annet for mangel på kompetanse på områder hvor produsentene hadde behov for bistand, noe som forteller om et behov for kompetanseøking i programmet.

Avslutningsvis er det grunn til å merke seg navnet *Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon*. Slik jeg ser det forteller dette at ambisjonene var å øke verdiskapingen innen matproduksjon og skape verdier for dette i Norge. Dette var verdier som allerede fantes, men som det allikevel var et behov for at det norske folket anerkjente og tok til seg som egne verdier, skapte et forhold til og

følte samhørighet med. Det at det også i tittelen ble presisert at verdiskapningsprogrammet først og fremst skulle fokusere på matproduksjon, viser også at behovet i den første fasen var størst på mobilisering av nye produsenter.

Å bygge videre

Noen år senere ble Lokalmatprogrammet etablert i en videreføring av Verdiskapningsprogrammet. Programmet arbeidet videre med problemstillinger fra Verdiskapningsprogrammet. Samtidig måtte det etableres nye fremgangsmåter for å bygge videre på oppgaven med å øke verdiskapningen i det norske jordbruket. Det var allerede etablert flere nye bedrifter, og det måtte arbeides med å holde folk interesserte i å drive med jordbruk. Samtidig var det viktig å få det norske folket mer engasjerte i verdiene som lå i det å bruke lokale matvarer i husholdningen.

Ved Lokalmatprogrammets oppstart hadde mangfoldet av lokalmatprodusenter økt betraktelig i forhold til ti år tidligere, og dette ble ikke lenger det viktigste elementet det måtte fokuseres på. Det var fremdeles viktig å øke verdiskapningen i jordbruket, både mot forbrukere og mot personer som etter hvert kunne overta fungerende bedrifter. Men noe av det viktigste arbeidet som skulle gjøres i Lokalmatprogrammet var å øke kompetansen til de etablerte bedriftene, samt effektivisere og forbedre arbeidet som ble gjort.

Erfaringene som var gjort i Verdiskapningsprogrammet ga aktørene i Lokalmatprogrammet muligheten til å hente erfaringer fra vellykkede prosjekter. Å lære av andres feil gjorde at de ikke ble repetert i neste omgang. Et forpliktende samarbeid mellom flere bedrifter ga større mulighet for kompetanseutveksling på ulike områder og samarbeid om en felles markedsføring og merkevarebygging av sammenslutningen sett i ett. Samtidig ble det arbeidet med å øke kvaliteten i de involverte bedriftene for å kunne vise til godt organiserte og fungerende bedrifter. Bedriftene kunne på den måten produsere produkter med høy standard som kunne hevde seg mot andre konkurrenter.

Arbeidet med samarbeidsprosjekter og markeder som Bondens Marked var prosjekter som stort sett fikk gode tilbakemeldinger. Lokalmatprogrammet lærte av dette og tok det med seg videre i etableringen av nye satsinger. Det førte blant annet til etablering av nye prosjekter som forpliktende samarbeid i en videreføring av de regionale klyngene og andre bedriftssamarbeid. I dette tilfellet valgte de å gjøre prosjektene mer forpliktende for at flere bedrifter skulle få erfaringer med denne typen arbeid.

Det siste programmets tittel, *Lokalmatprogrammet*, sa ikke så mye om direkte hva det ønsket å utrette med programmet, men først og fremst at det var arbeidet med lokalt produsert mat som var hovedfokus. Det jeg tolker ut av denne tittelen er at programmet ønsket å gjøre lokalmat til noe nordmenn hadde kjennskap til, og ønsket å styrke og være en del av. Det kan forstås som et ønske om at lokalmat ble det naturlige valget for nordmenn når de skulle handle mat i fremtiden.

Hovedpunkter

Den største forskjellen mellom Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet var hovedfokusene. Fokuset utviklet seg fra mobilisering av lokalmatprodusenter i Verdiskapingsprogrammet til oppbygging av lokale verdier og produsentenes egen kompetanse rundt det å skulle drive et eget firma i Lokalmatprogrammet.

Det gikk ti år mellom oppstarten av de to programmene, og i løpet av så mange år fikk både hjelpeapparatet og produsentene selv økt kompetanse rundt det å drive lokalmatproduksjon. I tillegg endret arbeidet seg, det ble flere konkurrenter og dermed også nye områder ved driften som måtte fokuseres på, noe som altså førte til at det sentrale fokuset i programmene også endret seg.

Foruten å se på programmenes organisering og forskjeller, har jeg sett nærmere på hvordan de iverksatte ulike tiltak for å gjøre lokalmat og lokalmatprodusenter mer kjente blant det norske folk. Det ble arbeidet med både generell omdømmebygging og tiltak for å vise de lokale produktenes styrke i forhold til konkurrentene.

Forskjellene på fokusområdene i de to programmene kan også, satt på spissen, forstås gjennom programmenes navn. Programmene ble gitt to ulike navn, noe som kan forstås som et forsøk på at det skulle være mer enn en fortsettelse på det som var, men at det skulle være to programmer som hadde forskjellige vinklinger og metoder for å arbeide med problemstillinger innen samme område: matproduksjon.

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet arbeidet på ulike måter for å gjøre norsk lokalmat til et mer spennende og naturlig førstevalg for den norske forbruker. Fokuset i de to programmene utviklet seg fra mobilisering og nyetableringer til kompetansebygging og verdiskapning. I begge fokusområdene kan man si at det handlet om en form for merkevarebygging. I mobiliserings- og nyetableringsfasen var det viktig å nå ut til alle som hadde et ønske om å starte egen småskala matproduksjon. Mens det i kompetansebyggings- og verdiskapingsfasen var viktig for bedriftene og

markedet i helhet å fremstå som kompetente og ordentlige. Dette blant annet for å øke verdiskapingen og omdømmet til det lokale matmarkedet.

Merkevarebygging

I forbindelse med oppstarten av Lokalmatprogrammet hersket det uenighet om hvorvidt det var nødvendig å drive med merkevarebygging i småskala lokalmatbedrifter. Denne vurderingen bygget blant annet på uttalelser fra lederen av Den blinde Ku. Hun ga uttrykk for at det ikke var noe bedriftene hadde behov for å drive med det dersom de ønsket å bli lagt merke til. På den annen side var Den blinde Ku et positivt eksempel som viste at merkevarebygging, selv om det ikke var det man kalte det, var viktig for å nå kundene.

I begge programmene ble det satt i gang tiltak for å bygge opp lokalmat og enkeltbedrifter som merkevarer. På Bondens Marked fikk lokalmatprodusentene mulighet til å kommunisere direkte med forbrukerne – vise frem produktene, både ved å informere om dem og ved smaksprøver, fortelle sin historie og svare på spørsmål. De fikk etablert en merkevare som forbrukerne kunne kjenne igjen og hadde en forbindelse med. Dette gjorde kundene bevisste på merkevaren, og dersom de opplevde positive erfaringer økte muligheten for gjensalg.

I de lokale klyngene fikk de mindre produsentene større muligheter til å bli en del av en større merkevare ved å slå seg sammen med andre lokale produsenter. Dette ga dem flere muligheter både økonomisk og kompetansemessig. Samtidig var det større mulighet for kundene å bli kjent med merkevaren på grunn av produsentenes forsterkede omfang i forbindelse med samarbeidet.

De positive erfaringene fra samarbeidsprosjektene viste at bedriftene og lokalmatmarkedet fikk mye positivt ut av det å bygge opp egen merkevare. Jeg viste også til delte meninger om merkevarebygging, og hvordan de negative holdningene ikke alltid stemte overens med egne handlinger, og at det lignet mest på et resultat av tolkningsforskjeller enn faktiske meningsforskjeller.

Merkevarebygging utgjør mye av kommunikasjonen bedriftene gjør mot kundene, og er et omfattende begrep som innebærer bedriftenes arbeid fra kommunikasjon med kunden, til merket på produktet og store reklamekampanjer. Jeg har blant annet vist til ulike måter noen bedrifter har valgt å bruke kuer som en frontfigur for å bygge opp egen merkevare.

Kuer

Også kuer ble altså brukt i merkevarebygging. De har vist seg å komme i ulike fasonger, farger og med ulike hensikter. De tre eksemplene jeg har sett nærmere

på har etablert seg som solide frontfigurer for sitt produkt eller sin bedrift, og kan ses på som eksempler på suksessfull bruk av kuer i merkevarebygging.

I eksemplene så vi Stratoskua, TINEs pratende kuer og Den blinde Ku stå frem som tydelige signaler og symboler for produktene til sine respektive bedrifter. Med deres varierte bakgrunner viser de at merkevarebygging kan benyttes effektivt i flere varianter. Både for populære produkter som ønsker å skille seg ut i mengden, store bedrifter som ønsker å fremstå som mindre eller mer lokale, og mindre bedrifter som ønsker å fortelle sin historie for å fenge forbrukere og vise sin unikhhet.

I alle disse tre eksemplene ble kua en del av og et symbol på produktens opphav fra jordbruket, og spilte på folks emosjonelle verdier. Det trigget følelser og tanker. Mange forbrukere så for seg et idyllisk jordbruk med melking av ku, flott natur og århundregamle tradisjoner. Kuene var merkevarer som bandt den gamle tid med den nye. Videre signaliserte de langt på veg tilhørighet til naturen og det naturlige.¹⁶⁶

Men hvorfor ble kuene et så sterkt virkemiddel i merkevarebyggingen i det norske markedet? Uten å gå for mye inn på alle aspekter ved det, kan jeg si at det var viktig for bedrifter i konkurrerende markeder å velge navn og logo som folk la merke til og husket. Videre at disse merkene var noe som skilte seg ut, noe som pirret og vekte nysgjerrighet. Samtidig måtte merkene ha tilhørighet med de produkter som de synliggjorde. Når Stratoskua var blå, så var den både noe som var tilknyttet jordbruket, men også med en farge som vekte nysgjerrighet og undring. Den Blinde ku på sin måte, var både landbruk og natur, og et vesen som var litt utenom det vanlige. Det var ikke en ku i mengden, men en ku som skilte seg ut.

For små bedrifter i jordbruket kan det være vanskelig å nå ut til folket med egne produkter uten den økonomiske friheten som gjerne større bedrifter sitter på. I tillegg kan det være vanskelig i konkurranse med mange andre bedrifter som ønsker det samme. Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet hadde sine positive og negative sider både organisasjonsmessig og i forhold til resultatene som er vist. Men flere av de positive resultatene jeg har sett på viser at det ble startet en prosess med å øke verdiskapingen i jordbruket, og at interessen til forbrukerne gikk opp.

De ulike måtene for merkevarebygging kan sies å ikke være forgjeves, og jordbruket er i prosessen med å gjøre lokale produkter enda mer ettertraktede. Vi har sett at det har vært viktig for de små produsentene å samarbeide for å hevde

¹⁶⁶ Elin Hjortland, intervju 30.11.2011.

seg i konkurransen med de større konkurrentene, samt å øke egen kompetanse på området. Det bedrives merkevarebygging i jordbruket i stor grad, noe som også har gjort det til en god business og tiltrekker stadig flere kunder så vel som produsenter.

Innledningsvis beskrev jeg to uliketeoretiske perspektiver fra STS-feltet. Disse var Mediation junction og Script. Det er også mulig å lese ut det som skjedde med disse begrepene som hjelpemiddel. Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Lokalmatprogrammet kan forstås som en mediation junction mellom myndigheter, industri og det norske folk. Et sted hvor ideer, initiativer og tiltak ble diskutert og vurdert og hvor myndighetenes virkemiddelapparat kunne justeres og tilpasses den virkelighet som produsentene levde under. Programmene fungerte som meklere mellom budskapet fra myndighetene i samspill med forbrukernes behov. Slik ble programmene ikke bare noe som skulle hjelpe til med etablering og finansiering, men også en kanal for utveksling av kompetanse.

Programmenes tiltak kan også ses på som ulike script for hvordan myndighetene ønsket å øke innovasjonen og produksjonen i jordbruket. Gjennom å stimulere og finansiere ulike tiltak skulle innovasjonsevne og produktivitet økes. Men dette scriptet fungerte ikke alltid som det var ønsket, og noen ga også uttrykk for at scriptet var feil. I overgangen fra Verdiskapingsprogrammet til Lokalmatprogrammet ble det ved programmet som ikke funket justert.

Også på et mer mikroorientert plan kan vi si at kuene var deler av et skript. Vi kan blant annet se hvordan de ble ilagt meninger fra produsenten om hva produktet skulle være. Dette skriptet var igjen åpent for fortolkning fra forbrukeren. Her er det viktig å se på samspillet mellom designernes script og forbrukernes tolkninger for å se den endelige effekten av merkevarebyggingen. Slik vi kjenner det i dag er alle tre kuene vellykkete merkevarer, noe som selvfølgelig bygger på kvaliteten på produktet, men også på at det merket som er forsøkt bygd opp har virket.

Referanseliste

Litteraturliste

- Akrich, Madeleine: "The de-scription of technical objects" i: Bijker, W. og J. Law (red) (1992): *Shaping technology/building society*. MIT press.
- Asdal, Kristin, Brita Brenna og Ingunn Moser (red.) (2001): *Teknovitenskapelige kulturer*. Spartacus Forlag AS.
- Fagerberg, Jan (2005): "Innovation: A guide to the Litterature" i: J. Fagerberg, D.C. Mowery, og R.R. Nelson: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. Oxford.
- Fagerberg, Jan, David C. Mowery og Richard R. Nelson (2005): *The Oxford handbook of innovation*. Oxford Univrsity Press. Oxford.
- Fallan, Kjetil (2012): *Scandinavian Design*. London. Berg.
- Healey, Matthew (2008): *What is branding?* RotoVision SA. Storbritannia.
- Irwin, Alan (2008): "STS Perspective on Scientific Governance" i: Hackett et al. *The Handbook of Science and Technology Studies, third edition*. MIT Press.
- Kvaal, Stig og Per Østby "Something Old, Something New, Something Stolen, Something Blue: Designing a Chocolate Bar" i: Kjetil Fallan (2012): *Scandinavian Design*. Berg. London.
- Nidar Bergene, Årsberetning 1984: 19 i: Kjetil Fallan (2012): *Scandinavian Design*. Berg. London.
- Oldenziel, Ruth , Adri Albert de la Bruhèze og Onno de Wit (2005): "Europe's mediation junction: technology and consumer society in the 20th century. i: *History and Technology: An International Journal*. (2005). Routledge.
- Schumpeter (1934): i: K.H. Sørensen, (2010): "Det Norske samfunn – et innovasjonssystem?" i: Frønes og Kjølørød: *Det norske samfunn*. Gyldendal Akademiske.
- Sørensen, K. H., M. Aune, og M. Hatling (2000): "Against linearity - on the cultural appropriation of science and technology." i: Ed. Meinolf Dierkes og Claudia von Grote: *Between understanding and trust: the public, science and technology*. OPA. Amsterdam.

Sørensen, K.H. og R. Williams (red.) (2003): *Shaping technology, guiding policy. Concepts, spaces & tools*. Edward Elgar. Cheltenham.

Sørensen, K.H. (2010): "Det Norske samfunn – et innovasjonssystem?" i: Frønes og Kjølørød: *Det norske samfunn*. Gyldendal Akademiske.

Aasen, T.M. (2009): *Innovation as social processes. A complexity perspective on technological R&D*. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken.

Intervju

Folkestad, intervju 30.11. 2011.

Elin Hjortland, intervju 30.11.2011.

Sissel Rosenfeldt, intervju 13.02.2012.

Stortingsdokumenter

Arbeids- og administrasjonsdepartementet (2003): "St.prp. nr. 70 – Om jordbruksoppgjøret 2003 – endringer i statsbudsjettet for 2003 m.m.

Landbruks- og matdepartementet (udatert): "Smaken av Norge – En matpolitisk strategi 2008 – 2010".

Landbruks- og matdepartementet (2009-2010): " Prop. 133 S - Jordbruksoppgjøret 2010 – endringer i statsbudsjettet for 2010 m.m."

Landbruks- og matdepartementet (2010-2011): "Prop. 126 S - Jordbruksoppgjøret 2011 – endringer i statsbudsjettet for 2011 m.m."

Landbruks- og matdepartementet (2011-2012): "Meld. St. 9 - Landbruks- og matpolitikken - Velkommen til bords".

Landbruks- og Matdepartementet (2011): "Prop.1 S (2011-2012)".

Norges Bondelag i: Nærings- og handelsdepartementet (2011): "Evaluering av Innovasjon Norge – høring".

Nærings- og Handelsdepartementet (2002-2003): "St.prp. nr. 51 – Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv".

Nærings- og Handelsdepartementet (2003): "Lov om Innovasjon Norge".

Nærings- og Handelsdepartementet (2003-2004): ”Ot.prp. nr. 14 - Om lov om innovasjon Norge”.

Rapporter

Aanstad, Siri, Lisa Scordato & Olav R. Spilling (2008): ”Innovasjon Norge - noen utfordringer” Oslo. NIFU STEP.

Arbeidsgruppen, for Landbruks- og Matdepartementet (2010): ”VSP mat etter 2010? – virkemidler til verdiskaping, innovasjon og mangfold på matområdet”.

Bolkesjø, Torjus (2005): ”Kompetansenettverket for småskala matproduksjon – Evaluering av nettverkets virksomhet 2002-2003”.

Econ Pöyry, for Nærings- og handelsdepartementet(2010): ”Evaluering av Innovasjon Norge”.

Innovasjon Norge (2010): ”2010 – Årsrapport – Hovedrapport til oppdragsgivere”.

Innovasjon Norge (udatert): ”Lokalmatprogrammet 2011-2012”.

Styringsgruppen, for Landbruksdepartementet (2001):
”Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – et program for innovasjon og mangfold på matområdet. En næringspolitisk nyorientering”.

Vittersø, Gunnar og Alexander Schøll, for Norge forskningsråd (2010):
”Gårdshandel som innkjøpsaktivitet og fritidsopplevelse”.

Avistekster

Dagens Næringsliv ”Blind ku sliter i motbakke” i: *Dagens Næringsliv* 28.08.2010.

Fosse, Synnøve Skeie: ”Innklager Tine for melkebløff” i: *Agderposten* 16.02.2012.

Frøyland, Jostein i: Hans Ola H. Oustad ”Nisje-fiasko for norske bønder” i: *Aftenposten* 04.08.2003.

Hans Ola H. Oustad: "Nisje-fiasko for norske bønder" i: *Aftenposten* 04.08.2003.

Hauglid, Stein B.: "Svakt på landet" i: *Dagens Næringsliv* 01.02.2008.

Jebsen, Anniken H.: "Tine melker staten" i *Dagens Næringsliv* 25.11.2002.

Lillesund, Geir: "Innovasjon Norge starter med tre satsningsområder" i: *NTB* 22.12.2003.

Nordli, Ingrid Sandved: "Flere finner sin nisje – Oslofolk villige til å betale det lille ekstra" i: *Aftenposten* 19.01 2011.

Olsen, Einar: "Innovasjon Norge" avløser SND og Eksportrådet" i: *NTB* 04.03.2003.

Ottesen, Gregers: "Mistenker korrupsjon i matprogram" i: *Dagens Næringsliv* 19.02.2009.

Okkelmo, Stine: "Merkelig" i: *Økonomisk rapport* 03.03.2005.

Rosenfeld, Inger: "Kronikk" i: *Nationen* 05.06.2010.

Internettkilder

Bones, John og Dan Kåre Engebretsen (2012): "Hit går pengene fra Innovasjon Norge." Hentet fra:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10050452> 30.04.2012.

Den blinde Ku. "Om Den blinde Ku". Hentet fra: http://denblindeku.no/om_oss/ 23.04.2012.

Den blinde Ku (udatert): "Ysteprosessen – fra melk til ost" Hentet fra:
http://denblindeku.no/fra_melk_til_ost/ 04.05.2012.

Innovasjon Norge. "Årsrapport 2005 – Situasjonen i næringslivet 2005" Hentet fra: <http://arsrapport.innovasjonnorge.no/templates/Page.aspx?id=818> 04.05.2012.

Innovasjon Norge (udatert): "Fakta om Innovasjon Norge" Hentet fra:
<http://www.innovasjonnorge.no/Om-oss/> 04.05.2012.

- Ladstein, Tove og Tor Skoglund (udatert): "Utviklingen i norsk jordbruk 1950-2005" Hentet fra: http://www.ssb.no/emner/09/01/sa_98/kap4.pdf 15.05.2012.
- Lake, Laura (2012): "What is Branding and How Important is it to Your Marketing Strategy?" Hentet fra: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm> 10.05.2012.
- Lokalmat. "Lokalmat BA, distribusjonsselskap for lokale matprodusenter". Hentet fra: http://www.irogaland.no/ir/public/openIndex/view/page1.html?ARTICLE_ID=1133273874092 07.05.2012.
- Regjeringen. "Nytt utviklingsprogram for matspesialiteter" Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/aktuelt/nyheter/2010/aug-10/nytt-utviklingsprogram-for-matspesialite.html?id=612252> 14.05.2012.
- Store Norske Leksikon (udatert): "Hellig ku." Hentet fra: http://snl.no/hellig_ku 22.05.2012.
- Store norske leksikon (udatert): "Merkevarebygging". Hentet fra: <http://snl.no/merkevare/MERKEVAREBYGGING> 24.05.2012.
- Stratos. Hentet fra: <http://www.stratos.no> 19.04.2012.
- Stratoskua. "Stratoskua". Hentet fra: <http://www.stratos.no/stratoskua/> 18.04.2012.
- Sølverød, Liv(2010): "Solid faktagrunnlag for TINEs profilkampanje" hentet fra: <http://www.tine.no/om-tine/aktuelt-og-media/nyheter/solid-faktagrunnlag-for-tines-profilkampanje> 29.03.2012.
- Tine. (udatert) "TINEs historikk". Hentet fra: <http://www.tine.no/om-tine/om-tine-gruppa/tines-historikk> 10.04.2012.
- Tine. (2012): "Nå «snakker» kuene" Hentet fra: <http://www.tine.no/225617/n%C3%A5-snakker-kuene> 29.03.2012.
- Ulvang, Stig (2006): "Om merkevarer og varemerker". Hentet fra: http://www.bioforsk.no/ikbViewer/Content/28722/Merkevare_ulvang.pdf 24.04.2012.

Illustrasjoner

Bilde fra forsiden: Reklameannonse fra Den blinde Ku. Hentet fra:
http://denblindeku.no/om_oss/ 19.05.2012.

Den blinde Kus logo. Hentet fra: <http://informa.no/Picture/0B246F58-BDD6-453B-A829-F54B8B53073A.jpg> 10.04.2012.

Innovasjon Norges logo. Hentet fra:
http://ekstranett.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta____57797.aspx
x 21.05.2012.

Reklameannonse fra Den blinde Ku. Hentet fra: http://denblindeku.no/om_oss/
19.05.2012.

Stratoskua. Hentet fra: <http://www.stratos.no/stratoskua/> 10.04.2012.

TINEs pratende ku. Hentet fra:
<http://www.abcnyheter.no/files/imagecache/normal/2010-36/tine620.jpg>
10.04.2012.