

# BACHELOROPPGAVE

## **Hvilke økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter har en house of brands-arkitektur på medlemsbedriftene?**

Case: Lokalmatprodusenter innen Rørosmat SA og  
Lærdal Grønt SA.

*Oppeves effektene ulikt basert på bedriftenes størrelse?*

Av  
162 Josefine Borlaug  
101 Torgeir Skjerdal  
140 Ann-Kristin Lyngtu Svortevik

What financial, strategic and managerial effects does a house of brands-architecture have on its organizational members?

Case: Local food producers within Rørosmat SA and Lærdal Grønt SA

*Will companies of various sizes experience the effects differently?*

Reiselivsledelse  
BO6-2011  
Mai, 2016

**Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)**

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven ”Hvilke økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter har en house of brands-arkitektur på medlemsbedriftene? Case: Lokalmatprodusenter innen Rørosmat SA og Lærdal Grønt SA” i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

162, Josefine Borlaug

JA X            NEI \_\_\_

101, Torgeir Skjerdal

JA X            NEI \_\_\_

140, Ann-Kristin Lyngtu Svortevik

JA X            NEI \_\_\_

## **Forord**

Dette er en avsluttende oppgave ved det treårige studiet Reiselivsledelse ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Gjennom våren 2016 har vi arbeidet med oppgaven hvor vi fordyper oss i merkevarebygging, nærmere bestemt house of brands-organisasjoner innen lokalmat. Det har vært en spennende, lærerik og krevende prosess hvor vi har brukt kunnskap vi har opparbeidet oss gjennom tre år i Sogndal. Vi har også tilegnet oss mye ny kunnskap og gode erfaringer som vi vil ta med oss videre.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder Linda Kristiansen for støtte og hjelp underveis i arbeidet med oppgaven. Uansett hvor i verden Linda har vært, har hun alltid vært behjelpelig. Videre vil vi takke vår fagansvarlige Helene Maristuen som har støttet og oppmuntret oss i arbeidet. En stor takk til de fantastiske medlemsbedriftene i Rørosmat og Lærdal Grønt for all innsikt de har gitt oss, og ikke minst til familie og venner for støttende ord, varme tanker og gode tilbakemeldinger.

God lesing!

Sogndal, 20. Mai 2016

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om merkevarebygging, og mer konkret om effekter en house of brands-arkitektur innen lokalmat har på medlemsbedrifter. Vi har hovedfokus på to house of brands-organisasjoner, Rørosmat og Lærdal Grønt. Vi har tatt utgangspunkt i Kellers beskrivelse av en sterk merkevare og effekter av dette, Riezebos sin teori om de tre kategoriene økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter, samt effekter av en house of brands-arkitektur. Basert på dette har vi kartlagt mulige effekter bedrifter kan få ved å være medlem av en sterk house of brands-organisasjon, og vi har tatt utgangspunkt i disse gjennom oppgaven.

For å undersøke hvilke effekter medlemsbedriftene har fått gjennom samarbeidene, måtte vi gå i dybden. Vi benyttet oss derfor av kvalitativ metode, og intervjuet seks medlemsbedrifter i hver av de to organisasjonene. Vi utførte tolv dybdeintervju, der vi bevisst valgte ut bedrifter av ulik størrelse. Med dette har vi også fokusert på hvordan bedrifter av ulik størrelse blir påvirket av effektene i forhold til hverandre. Vi spurte bedriftene hvilke effekter de har fått som følge av samarbeidet, med fokus på de tre effekt-kategoriene.

Gjennom undersøkelsen ser vi at samtlige av medlemsbedriftene er positive til en house of brands-arkitektur for lokalmatprodusenter, men de små bedriftene er i større grad avhengig av en felles merkevare enn de store bedriftene. Det har vært både opp- og nedturer for begge organisasjonene etter oppstart, noe som har påvirket effektene på medlemsbedriftene. Fordi Rørosmat har kommet lengre i merkevarebyggingen enn Lærdal Grønt, fant vi flere positive effekter hos bedriftene i Rørosmat, mens aktørene i Lærdal Grønt håper på flere effekter i nærmeste framtid. De økonomiske effektene vi har funnet er blant annet økt salg, større kundemasse, større markedsandel, og økt trygghet og stabilitet. De strategiske effektene vi har kartlagt er blant annet økt synlighet og kjennskap, økt fokus på lokalmat som følge av merkevaren, muligheter for produkt- og markedsutvidelser og økt effektivisering. De ledelsesmessige effektene vi har funnet er muligheter for utvidelse til det internasjonale marked. Gjennom en felles merkevare vil det være mindre risikabelt med en slik utvidelse, selv om det foreløpig kun er Lærdal Grønt som har prøvd ut en slik satsing.

Samtlige av bedriftene innad i begge organisasjonene opplever stor verdi av å være med i en house of brands-organisering. Selv om det fortsatt er rom for forbedring på enkelte områder ville de ikke ha vært foruten samarbeidet.

## Summary

In this bachelor thesis the overall theme is branding. We will focus on house of brands-organizations and the effects they have on their member companies within the local food production. We have chosen to focus on two house of brands initiatives, Rørosmat and Lærdal Grønt. Our theory is based on Kellers (2013) description and effects of a strong brand, and Riezebos' (2013) theory on three categories of effects; financial, strategic and managerial effects, and the effects of a house of brands-organization. Our thesis is based on these above effects, and we have investigated the possible impact a strong house of brands-organization has on its member companies.

To identify effects the member companies have gained through collaborations with Rørosmat and Lærdal Grønt, we used the qualitative research methodology of in-depth interviews. We interviewed six member companies in each of the two organizations, where we deliberately chose companies of varying sizes. This was done to see how companies of various sizes are impacted by the effects compared to each other. The companies were asked what effects they have experienced as a result of being part of a house of brands collaboration, focusing on financial, strategic and managerial effects.

Through this research we found that all the member companies are positive to a house of brands-organization for local food producers, but the small companies rely more on the collaboration than the big companies. Both organizations have had ups and downs, which influenced the effects of the member companies. Rørosmat is already a strong and established brand and we found multiple positive effects for this brands member companies. On the other hand, Lærdal Grønt and its members are hoping for stronger effects in the near future as the brand is developing. The financial effects we have found include increased sales, greater customer base, greater market share, and increased security and stability. The strategic effects we identified include increased visibility and awareness, greater focus on local food as a result of the brand, opportunities for product and market expansion, and increased efficiency. The management effects we found are opportunities for expansion into the international market. A house of brands-architecture will lower the risk with such an expansion, although Lærdal Grønt currently is the only one who has tried expansion into the international market.

Each of the companies within both organizations are experiencing great value of being part of a house of brands-organization, although there is still room for improvement in some areas.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for valgt tema	1
1.2	Formål og problemstilling	2
1.3	Avgrensninger	3
1.4	Case: Rørosmat SA og Lærdal Grønt SA	3
1.4.1	Rørosmat	3
1.4.2	Lærdal Grønt	4
1.4.3	Ulikheter mellom Rørosmat og Lærdal Grønt	4
1.5	Oppgavens struktur	5
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>6</b>
2.1	Innledning	6
2.2	Business-to-business (B2B)	6
2.3	Customer-Based Brand Equity (CBBE)	7
2.3.1	Verktøy for merkevarebygging	9
2.3.2	Effekter av kundens merkekunnskap	10
2.4	Effekter	12
2.4.1	Økonomiske fordeler	13
2.4.2	Strategiske fordeler	14
2.4.3	Ledelsesmessige fordeler	16
2.5	Merkearkitektur	17
2.5.1	House of brands	17
2.5.2	Positive effekter	18
2.5.3	Negative effekter	19
2.6	Forutsetninger ved teorikapitlet	19
<b>3</b>	<b>Metode</b>	<b>21</b>
3.1	Innledning	21
3.2	Forskningsstrategi	21
3.3	Valg av metode	22
3.4	Datainnsamling	23
3.4.1	Telefonintervju	24
3.4.2	Utarbeidelse av intervjuguiden	24
3.4.3	Utvalgsstrategi	25
3.4.4	Utvalgsstørrelse	25
3.4.5	Gjennomføring av intervjuene	26
3.5	Transkribering	27
3.6	Kategorisering og koding	27
3.7	Validitet	28
3.8	Reliabilitet	29
3.9	Kvalitetssikring	30
3.10	Etiske avveininger	31
<b>4</b>	<b>Analyse</b>	<b>32</b>
4.1	Innledning	32
4.2	Rørosmat	32
4.2.1	Små bedrifter	32
4.2.2	Mellomstore bedrifter	34
4.2.3	Store bedrifter	36
4.3	Lærdal Grønt	37
4.3.1	Små bedrifter	37

4.3.2	<i>Mellomstore bedrifter</i> .....	39
4.3.3	<i>Store bedrifter</i> .....	41
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b> .....	<b>43</b>
5.1	Økonomiske effekter .....	43
5.1.1	<i>Rørosmat</i> .....	43
5.1.2	<i>Lærdal Grønt</i> .....	44
5.1.3	<i>Rørosmat versus Lærdal Grønt</i> .....	46
5.2	Strategiske effekter .....	47
5.2.1	<i>Rørosmat</i> .....	47
5.2.2	<i>Lærdal Grønt</i> .....	49
5.2.3	<i>Rørosmat versus Lærdal Grønt</i> .....	50
5.3	Ledelsesmessige effekter .....	51
5.3.1	<i>Rørosmat</i> .....	51
5.3.2	<i>Lærdal Grønt</i> .....	51
5.4	Svakheter/begrensninger med oppgaven .....	52
5.5	Forslag til videre forskning .....	52
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>59</b>
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide Lærdal Grønt / Rørosmat .....	59
8.2	Vedlegg 2: Intervjuspørsmål koblet til teori og kilde .....	60
8.3	Vedlegg 3: Dataanalyse av transkribert materiale – Lærdal Grønt SA .....	62
8.4	Vedlegg 4: Dataanalyse av transkribert materiale – Rørosmat SA .....	65

## Figurliste

Figur 1: CBBE-modellen .....	8
------------------------------	---

# 1 Introduksjon

I dette innledende kapitlet skal vi ta for oss bakgrunn for valgt tema, formål, problemstilling, avgrensninger og oppgavens struktur videre. I tillegg vil vi presentere to caser som legger grunnlag for vår studie; Rørosmat og Lærdal Grønt.

## 1.1 Bakgrunn for valgt tema

Vi har valgt å fordype oss i merkevarebygging, et spennende fagområde som er svært aktuelt i dagens samfunn. En merkevare kan defineres som ”name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition” (American Marketing Association, sitert av Keller 2008:2). Altså kan en organisasjon, ved hjelp av ulike elementer innen merkevarebygging, gjøre sitt produkt eller sin tjeneste unik, og på denne måten differensiere seg fra andre som dekker samme behov i markedet.

Det kan forekomme flere effekter for merkeverens organisasjon ved å satse på merkevarebygging (Riezebos, 2003; Keller, 2008; Samuelsen 2010). Effekten en merkevare kan ha på en organisasjon er vårt tema i oppgaven, og vi har fokus på de to organisasjonene Lærdal Grønt og Rørosmat. Dette er organisasjoner som er sterke house of brands-organisasjoner innen lokalmat, som går ut på at flere individuelle merkevarer er samlet under ett større, felles merkeverenavn (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Dette betyr at det innen Rørosmat og Lærdal Grønt er flere ulike bedrifter som kan merke effekter av merkeveresatsingen. Oppgaven har et business to business (B2B) perspektiv der vi ser på forholdet mellom house of brands-organisasjonene og deres medlemsbedrifter. Business to business perspektiv er en betegnelse for handelstransaksjoner mellom virksomheter, mens business to consumer (B2C) (heretter bruker vi forkortelsene B2B og B2C) omhandler forholdet mellom bedrift og konsument (Harkestad og Røine, 2012).

Temaet i oppgaven er først og fremst et initiativ basert på vår fasinasjon for lokalmat, og hvordan små lokalmatprodusenter kan overleve på en best mulig måte. I følge Dagens Næringsliv vokser markedet for lokalmat tre ganger raskere enn resten av dagligvarebransjen (Hambro, 2015). Vi opplever at det er et stadig økende fokus på felles merkevarebygging innenfor lokalmat og -drikke. Med bakgrunn i det vi nå har nevnt har vi beveget oss inn i



fagområdet rundt merkevarebygging, mer spesifikt på effektene en house of brands-organisering har på medlemsbedriftene.

## 1.2 Formål og problemstilling

Vi skal kartlegge effekter en house of brands-arkitektur har på bedrifter som er medlem av merkevaren. Formålet er å belyse hvordan en sterk merkevare kan påvirke bedrifter. Vi vil sammenligne bedrifter innad i Rørosmat og Lærdal Grønt, samt sammenligne disse organisasjonene mot hverandre. Fokuset i oppgaven vil være på effekter før kontra etter samarbeidet med merkevaren startet, og om en slik satsing har vært suksessfull eller ikke for bedriftene. Vi har ikke som hensikt å generalisere, men ser muligheten for at resultatene kan overføres til andre i tilsvarende situasjon, og vi håper å kunne anbefale eller fraråde en lignende satsing for andre.

Vi ønsker å bidra til økt forståelse og et nytt perspektiv i en B2B-kontekst. Biedenbach (2012) skriver at det er mye teori og innsikt i merkevarebygging, men at det er et gap i teorien når det gjelder dette temaet i et B2B-perspektiv. ”Over years, the literature reviews have highlighted a need to investigate the branding phenomenon in general and brand equity in particular in the B2B context” (Leek og Christodoulides 2011; Sheth og Sharma 2006; Wind 2006, referert i Biedenbach 2012:2). Vi håper at vår studie kan tilføre ny kunnskap på et område hvor forskningen så langt stort sett har hatt fokus på et B2C-perspektiv.

Problemstillingen skal, i følge Jacobsen (2015), oppfylle tre krav. Han mener den skal være spennende, altså at vi som forskere ikke vet hva resultatet blir. Den skal også være enkel, ved at vi ikke omfavner et for bredt spekter. ”Problemstillinger som er enkle, vil så godt som alltid gi de beste resultatene” (Jacobsen, 2015:77). Deretter skal problemstillingen være fruktbar, som er et todelt krav. Først og fremst skal det gå an å gjennomføre en undersøkelse på grunnlag av problemstillingen, og for det andre bør den tilføre ny kunnskap slik at den fordyper eller utvider forståelsen for fenomen som en allerede vet litt om (Jacobsen, 2015).

Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvilke økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter har en house of brands-arkitektur på medlemsbedriftene?*

*Case: Lokalmatprodusenter innen Rørosmat SA og Lærdal Grønt SA.*

Vi mener vår problemstilling oppfyller Jacobsens (2015) tre krav. Vi mener også at den er spesifikk og velformulert, og gir et klart uttrykk for hva som skal undersøkes videre. Vi har også formulert et underspørsmål som vi håper å få kartlagt gjennom studien.

*Opplevs effektene ulikt basert på bedriftenes størrelse?*

### 1.3 Avgrensninger

Fokuset vårt er på det norske markedet med to house of brands-organisasjoner innen lokalmat; Rørosmat SA og Lærdal Grønt SA. Vi har verken tid eller ressurser til å gjøre en mer omfattende undersøkelse på området. Vi skal gjennomføre en utforskende undersøkelse, og vil derfor få frem mange nyanser ved å konsentrere oss om få enheter (Jacobsen, 2015). Vi skal på bakgrunn av dette samle inn kvalitative data gjennom telefonintervju, og har foretatt et utvalg på seks bedrifter innen hver av organisasjonene, basert på størrelse. Vi skal komme tilbake til valg av metode i kapittel 3. Videre har vi avgrenset teorien til tre kategorier som omhandler økonomiske-, strategiske- og ledelsesmessige effekter, og har hatt et fokus på B2B-konteksten i studien, som vi går nærmere inn på i kapittel 2.

### 1.4 Case: Rørosmat SA og Lærdal Grønt SA

Vi har først og fremst valgt lokalmat på bakgrunn av vår interesse for temaet, og har valgt Rørosmat og Lærdal Grønt fordi det er to suksessfulle merkevareorganisasjoner innenfor dette området. De er begge samvirkeorganisasjoner (SA), som i hovedsak vil si at de som drar nytte av organisasjonen, også er de som eier og styrer. I 2015 hadde Rørosmat 29 medlemsbedrifter (Rørosmat, 2015), mens Lærdal Grønt per 2015 hadde 38 medlemsbedrifter (Lærdal Grønt, u.d.). Organisasjonene er bygd opp av ulike selvstendige foretak for å skape en felles merkevare og organisasjon for utvikling, markedsføring, distribuering med mer. På bakgrunn av dette faller bedriftene under merkearkitektur-kategorien house of brands, som vi skal komme tilbake til i kapittel 2.5. Nå skal vi gå grundigere inn på Rørosmat og Lærdal Grønt.

#### 1.4.1 Rørosmat

Rørosmat, og merkevaren ”RØROS – mat fra Røros-traktene”, omhandler Røros og kommunene rundt, og baserer seg på lokalprodusert mat fra dette området (Rørosmat, 2015). Organisasjonen ble opprettet i 2003, og drives av aktive lokalmatprodusenter som betjener og formidler til det norske dagligvare- og storhusholdningsmarkedet. All aktivitet i selskapet skjer rundt varemerket ”RØROS – mat fra Røros-traktene” som organisasjonen eier.

”Selskapet Rørosmat SA og merket «Røros – mat fra Røros-traktene» skal være Norges tydeligste merkevare innen lokalmat, og bidra til verdiskaping for våre medlemmer” (Rørosmat, 2015). Selskapet kan sees på som et redskap for råvareprodusenter og videreforedlingsbedrifter, og kan hjelpe med salg, distribusjon og markedsutvikling av den regionale maten og tilhørende tjenester. I takt med produsentene arbeider organisasjonen for at lokalmatprodusentene skal lykkes, og at Røros-traktene fremstår som en kulinarisk region.

#### 1.4.2 Lærdal Grønt

Lærdal Grønt, opprettet i 1999, er en videreføring av et allerede årelangt samarbeid mellom bøndene i Lærdal (Lærdal Grønt, u.d.). Organisasjonen er en sammenslutning av produsenter av frukt, bær og grønnsaker, hovedsakelig i Lærdal Kommune. Målet er å ta vare på den gode kvaliteten og smaken av varene hele veien fra produsent til konsument. Lærdal Grønt har fokus på å utvikle produkt og produksjonsmetoder til det beste for kundene, og organiserer alt fra distribusjon, markedsføring og pakking av varer (Glorvigen, 2016). Først de siste årene har Lærdal Grønt arbeidet målrettet for å bli en sterk, felles merkevare. Første steg var en merkevare for bringebær, ”Lærdals Beste”, og fokuset er nå rettet mot den felles merkevaren ”Lærdal Grønt”. En reportasje skrevet av Renate Sæle i Sogn Avis (2016) beskriver suksessen av merkeveragesatsingen i fjor, med Lærdal Grønt som merkevare og logo på potetemballasjen. Produktet har fått innpass hos flere av Norges største matvareforhandlere, som Coop.

#### 1.4.3 Ulikheter mellom Rørosmat og Lærdal Grønt

Gjennom informasjonsinnhenting rundt Rørosmat og Lærdal Grønt, har vi sett store forskjeller i organisasjonene til tross for en lik merkearkitektur. En av de vesentlige forskjellene er hvilke produkter som inngår i de to organisasjonene, hvor vi ser at Rørosmat tilbyr et større og videre spekter av produkter enn Lærdal Grønt. En annen forskjell er satsingen på merkevarebygging. Rørosmat har hatt merkevarebygging som hovedfokus siden oppstarten i 2003, mens Lærdal Grønt først de siste årene har hatt fokus på dette. Hvilke produsenter og medlemsbedrifter som inngår i organisasjonene, og hvordan de ble medlemmer av organisasjonen, er også en forskjell. Mens Rørosmat ble opprettet i 2003 som en helt ny satsing, er Lærdal Grønt en videreføring av en lang tradisjon, og mange av medlemsbedriftene her er gårder som over lang tid har vært medlemmer i et lokalt nettverk for å distribuere sine varer. De fleste medlemsbedriftene i Lærdal Grønt er heller ikke synlige med egen merkevare på lik linje som medlemmer av Rørosmat, som i tillegg til å bruke

merkevaren til Rørosmat, fokuserer på å bygge sin egen. Mange av medlemmene i Lærdal Grønt er selvstendige bedrifter som har kvotebelagt produksjon, og fokuserer derfor hovedsakelig på samarbeidet med Lærdal Grønt.

## 1.5 Oppgavens struktur

I oppgaven skal vi se på relevant teori for å besvare vår problemstilling. Fokuset vil være på et B2B-perspektiv, Customer-Based Brand Equity-modell (heretter CBBE-modell), effekter av en sterk merkevare og house of brands-arkitektur. Deretter skal vi gå grundig inn på valg av metode og hvordan vår undersøkelse har blitt formet og gjennomført. Vi skal videre presentere data som kommer frem i undersøkelsen, før vi diskuterer funn og resultater. Avslutningsvis i oppgaven svarer vi på problemstillingen med en konklusjon basert på teori og funn.

## 2 Teori

### 2.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi presentere og utdype de teoriene som er relevante i forhold til vår problemstilling, og som vi har brukt under utarbeidelse av intervjuguiden. Innledningsvis skal vi forklare konteksten vår studie er gjort i, som er en B2B-kontekst, altså et fokus på bedriftsperspektivet. Deretter skal vi definere merkevare og se nærmere på hva som kjennetegner en sterk merkevare og hvordan en sterk merkevare bygges opp. Vi vil her benytte oss av Kellers (2013) CBBE-modell (modell 1), selv om denne modellen har hovedfokus på konsumentperspektivet. Dette er gjort for å lage et rammeverk for hva en sterk merkevare er og hvordan den bygges opp, samtidig som vi har funnet teori som tilsier at CBBE-modellen også kan være gjeldende innen merkevarebygging i en B2B-kontekst. Videre skal vi gå nærmere inn på de ulike effektene en sterk merkevare kan ha på bedriftene. Her vil vi benytte oss av Kellers (2013) teori rundt possible outcomes, samtidig som vi supplerer med Riezebos (2003) sitt rammeverk for effekter en merkevare har på de involverte bedriftene. Deretter skal vi se på merkearkitektur, nærmere bestemt en house of brands-arkitektur som gjelder for våre to caser, før vi til slutt poengterer begrensninger ved teorikapitlet.

### 2.2 Business-to-business (B2B)

En kan se merkevarebygging i ulike perspektiv, og en vanlig inndeling er B2B og B2C. Harkestad og Røine (2012) forklarer B2B som en betegnelse for handelstransaksjoner mellom virksomheter, og nevner som eksempel handel mellom produsent og grossist eller grossist og forhandler. De skriver videre at B2C skiller seg fra B2B fordi B2C omhandler forholdet mellom en bedrift og en konsument. Altså kan en si at kundene i B2B-perspektivet er bedriftskunder, mens kundene i et B2C-perspektiv er konsumenter og sluttbruker av produktet.

Kuhn og Alpert (2004) skriver at merkevarer spiller en rolle i industrielle markeder, men at det ikke finnes en modell for merkevarebygging i en B2B kontekst, som CBBE-modellen i B2C-perspektiv. Harkestad og Røine (2012) lager gjennom sin studie et rammeverk for å bygge merkeverdi i et B2B perspektiv. De finner inspirasjon til dette rammeverket gjennom CBBE-modellen til Keller, selv om den plasseres i et B2C-perspektiv (Harkestad og Røine, 2012). De argumenterer for at CBBE-modellen kan brukes som inspirasjon til å bygge sterke merkevarer, uansett perspektiv eller kontekst. Til motsetning gjennomfører Kuhn og Alpert

(2004) en studie der de adresserer en begrensning ved CBBE-modellen, nemlig utfordringer ved å implementere den i en B2B kontekst. Likevel hevder Keller (2003) selv at modellen, som handler om å bygge, måle og håndtere merkeverdi, kan implementeres i både et B2C- og B2B-perspektiv. Også Aaker (1991) mener modellen er vesentlig når det gjelder forståelse av merkevarebygging, uansett perspektiv. På bakgrunn av dette velger vi å implementere CBBE-modellen i vår oppgave, og benytte denne i en B2B-kontekst.

Keller (2013) understreker at for å forklare hva en sterk merkevare er og for å kunne si noe om hvordan en kan bygge en sterk merkevare, er det nødvendig å se nærmere på CBBE-modellen. CBBE oversatt til norsk er kunde-basert merkeverdi. Keller (2013) mener det å bygge en merkevare handler om hvordan kunden oppfatter merkevaren. Kundens merkeverdi er ofte i fokus i merkevareforskning, og flest studier av merkevarebygging har nettopp konsumenten i sentrum (Lassar, Mittal og Sharma, 1995; Christodoulides og Chernatony, 2009; Tuskey, Golob og Podnar, 2011; French og Smith, 2013).

Vårt fokus i oppgaven vil være å finne effekter en sterk merkevare kan gi de involverte bedriftene, og vi fokuserer derfor ikke på sluttkonsumenten. Både Rørosmat og Lærdal Grønt kan ses på som mellomledd for produsenter og forhandlere, altså bedriftskunder, noe som gjør at vi har et B2B-perspektiv gjennom vår studie. Keller (2013) peker på viktigheten av å se på kunden når det gjelder merkevarebygging. De direkte kundene til Rørosmat og Lærdal Grønt er øvrige bedrifter og butikker, som igjen selger varene videre til sluttforbruker. Det er derfor viktig for oss å se på kunder både i form av bedriftskunder og i form av konsumenter.

### 2.3 Customer-Based Brand Equity (CBBE)

Begrepet merkevare er omdiskutert, og det finnes utallige definisjoner av begrepet.

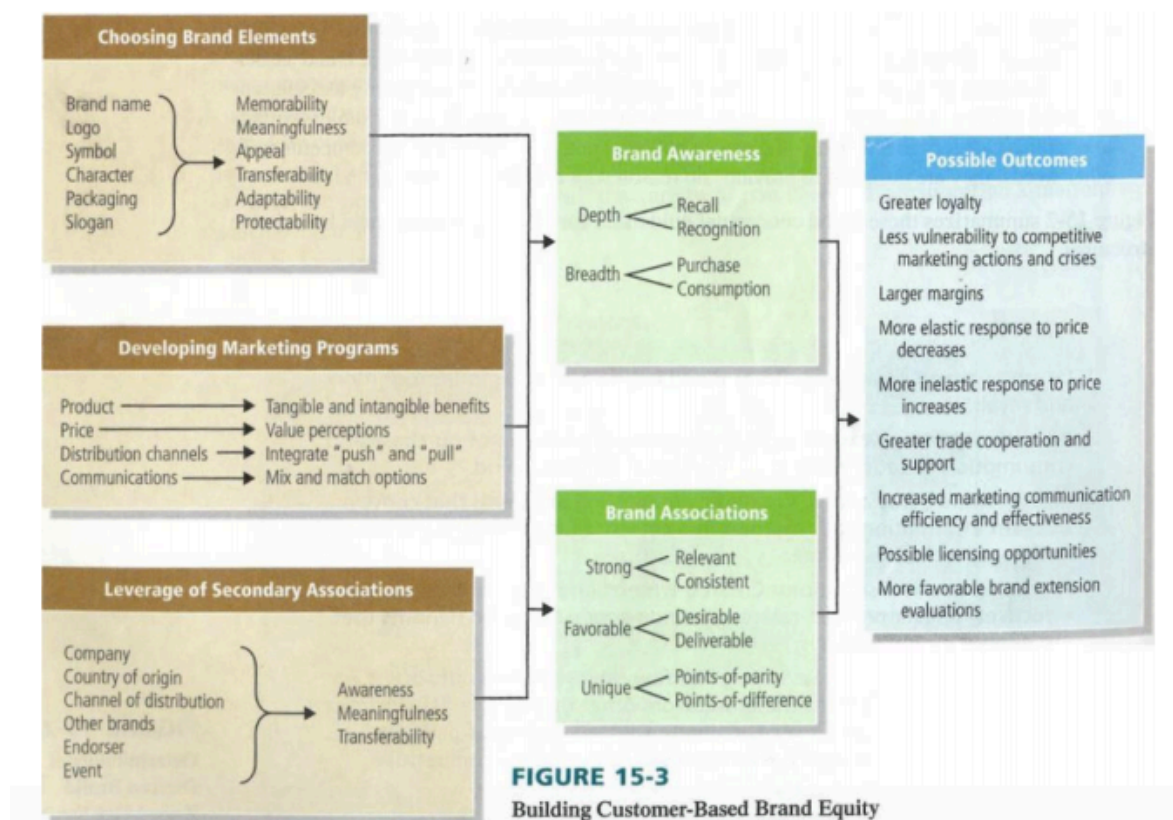
Samuelsen et al. (2010:38) definerer et merke som ”inntrykket av et produkt i hukommelsen til potensielle kunder”. En merkevare handler først og fremst om kundens oppfattelse av merkevaren, og trenger derfor ikke nødvendigvis å være sann eller riktig (Keller, 2013).

Keller (2008:48) påstår at ”the power of a brand lies in what resides in the minds of customers”. Den aller viktigste faktoren i merkevarebygging er altså å bygge en merkevare som en konstruksjon i hodet til kunden (Keller, 2008; Tjømmøe, 2008; Samuelsen et al., 2010). I oppgaven har vi ikke fokus på sluttkonsumenten, fordi de to organisasjonene vi har valgt har direktekunder i form av bedrifter. Likevel er det viktig å ha et blick på sluttkonsumenten når det gjelder merkevarebygging, fordi kunden som nevnt er i fokus i store deler av

merkevareforskningen. Selv om Kellers (2013) teori bygger på sluttforbrukerens påvirkning på merkeverdi, vil vi også relatere teorien til bedriftskunder i en B2B-kontekst.

Keller (2013) poengterer at for å forklare hva en sterk merkevare er, og for å kunne si noe om hvordan en kan bygge en sterk merkevare, er en nødt til å se nærmere på customer-based brand equity (CBBE)-modellen. Modellen (modell 1) beskriver hva merkeverdi er og hvordan det kan bygges på best mulig måte, samtidig som hvordan en kan måle og lede den kundebaserte merkeverdien (Keller, 2013).

*Brand building tools and objectives → Consumer knowledge effects → Branding benefits*



*Modell (1): Building Customer-Based Brand Equity, hentet fra Keller (2013:550)*

CBBE-modellen viser at dersom en klarer å bygge en sterk kunde-basert merkeverdi, vil merket differensiere seg fra konkurrentene ved at kunden velger det gitte merket framfor andre konkurrerende merker (Lassar, Mittal og Sharma, 1995). Teorien bak modellen bygger på at en merkevare opparbeides og opprettholdes gjennom flere steg (Keller, 2013), og vi skal nå gå mer i dybden på hvert steg med de punktene i modellen som er relevant for våre to caser og deres merkevarer.

### 2.3.1 Verktøy for merkevarebygging

Det første steget i CBBE-modellen går ut på å velge og benytte ulike verktøy som drivere for merkevarebygging. Herunder finner vi tre valg som må tas; valg av merkeelement, utvikling av markedsføringsprogrammer, og hvordan en skal benytte seg av og utnytte sekundære assosiasjoner (Keller, 2013).

Merkeelementer, eller merkeidentiteter, er de ulike varemerkene som blir brukt for å identifisere og differensiere merkevaren (Keller, 2013). Noen av de mest vanlige merkeelementene er navn, logo, symbol og emballasje. Når det gjelder valg av merkeelement er det flere kriterier det må tas hensyn til, og Keller (2013) peker spesielt på seks kriterier som vist i modell 1 under choosing brand elements. Merkeelementet skal være lett å huske, det skal gi mening og det skal være lett å like for forbrukeren. Videre skal elementet være overførbart til flere produktkategorier og på tvers av ulike landegrensener og innenfor ulike kulturer. Det skal også være fleksibelt og være mulig å oppdatere og utvikle videre, samt at det gjerne skal være beskyttet ovenfor konkurrentene via patenter og andre eierskapslover. Det finnes mange ulike alternativer og taktikker for valg av merkeelement (Keller, 2013; Samuelsen et. al., 2012), men vi skal ikke gå nærmere inn på disse her. Det er likevel viktig å nevne at dersom en lykkes med valg og gjennomføring av merkeelementer vil dette sannsynligvis føre til merkekjennskap og merkeassosiasjoner hos kunden.

Det neste steget vil være å velge og lage et passende markedsføringsprogram. Det er spesielt to strategier vi skal trekke fram her, nemlig produkt- og kanalstrategi (se developing marketing programs, modell 1). Når det gjelder produktstrategi er dette viktig fordi produktet er hjertet av merkevaren. En må velge både håndfaste og uhåndgripelige fordeler ved et produkt, samt markedsføringsaktiviteter som konsumenten ønsker og som markedsføringsprogrammet kan levere (Keller, 2013). De håndfaste faktorene kan være utseende, kvalitet og levetid, mens de uhåndgripelige kan være produktets verdi og kundens evaluering av produktet. Her kommuniseres merkevaren gjennom å fortelle om fordeler ved merket. Denne markedsføringen er som regel rettet mot sluttforbruker (Keller, 2013). Kanalstrategi går ut på valg- og gjennomføring av markedsføring og salg gjennom ulike distribusjonskanaler. Det finnes både direkte og indirekte kanaler, og de direkte er for eksempel butikker eid av firmaet selv. De indirekte vil være ulike mellomledd, som detaljister eller varehandler der en kan kjøpe flere ulike merkevarer og produkter på samme sted (Keller,



2013). Butikkene som selger produktene kan direkte påvirke verdien av merket de selger. Metodene deres for plassering, synliggjøring og salg vil være med å påvirke kundens syn og oppfatning av produktet. Derfor har detaljistene stor makt over produsentene, fordi produsenten er avhengig av dem for å selge. Detaljistene kan også være bedriftskunder, og disse kan dermed ha makt både i form av å være direkte kunder for en bedrift og som detaljister i salgsprosessen. Det er mulig å kombinere flere strategier gjennom et integrert markedsføringsprogram, der en når ut til kunden på flere ulike måter og gjennom flere strategier på samme tid (Keller, 2013). Ved å benytte seg av både en produktstrategi og en kanalstrategi, kan en formidle kvalitet til bedriftskunder, mellomledd og/eller detaljister, samtidig som til sluttforbruker.

Utnyttelse av sekundære assosiasjoner er det siste steget når det kommer til verktøy for merkevarebygging, i følge CBBE-modellen (se leverage of secondary associations, modell 1). Produsenter kan koble merkevaren sin opp mot andre enheter, for så å utnytte de sekundære assosiasjoner kunden får gjennom dette. Dette kan være sted, som et område, et land, en by eller et kjent landemerke, eller det kan være ting som arrangementer eller spesifikke saker (Keller, 2013). Det kan også være gjennom andre merker ved bruk av allianser, oppkjøp eller samarbeid (Vaidyanathan og Aggarwal, referert i Singh, Kalafatis og Ledden, 2014), samt gjennom mennesker, som ansatte, talspersoner eller kjendiser (Spry, Pappu og Cornwell, 2011). Dersom en skal lykkes med oppkoblingen slik at kunden får positive assosiasjoner til merkevaren gjennom en tredjepart, må assosiasjonene en ønsker å gi kunden tilfredsstillende tre kriterier. De må kunne føre til økt merkekjennskap og kunden må kjenne til merket fra før av, det må være meningsfullt for kunden, i tillegg til at assosiasjonene må være overførbare fra tredjepersonen til merkevaren en ønsker å bygge og fremme (Keller, 2013).

### 2.3.2 Effekter av kundens merkekunnskap

Vi har nå vært innom tre steg hvor en velger verktøy som drivere for å bygge en sterk merkevare. Dersom en lykkes i sine valg vil merkevaren sannsynligvis vokse og bli kjent, og dette vil igjen føre til merkekunnskaps-effekter. De to effektene Keller (2013) trekker frem er merkekjennskap og merkeassosiasjoner, og disse er avgjørende faktorer for at en merkevare skal bli sterk. Ved oppbygging av en merkevare er det viktig å ha disse to i bakhodet gjennom hele prosessen slik at en arbeider målrettet mot oppnåelse av disse. Merkekjennskap og merkeassosiasjoner hos kunden er kilder til oppnåelse og opprettholdelse av merkeverdi. ”Customer-based brand equity occurs when the consumer has a high level of awareness and

familiarity with the brand and holds some strong, favorable, and unique brand associations in memory” (Keller, 2008:53).

Merkekjennskap er den første effekten vi skal trekke frem her som i følge Keller (2013), alene vil kunne være nok til å bygge merkeverdi. Dette gjelder for eksempel i avgjørelser der kunden ikke er så veldig involvert, og avgjørelser kunden ikke ser på som spesielt viktig, som i matbutikken. I de fleste avgjørelsesprosesser vil det likevel være viktig for kunden med sterke positive merkeassosiasjoner i tillegg til merkekjennskap. Merkekjennskap er kundens evne til å gjenkjenne merket, og til å komme på at merket eksisterer (Samuelsen et al., 2010). Gjenkjennelse handler om å kjenne igjen merket fra reklamer eller tidligere erfaring dersom kunden for eksempel får øye på merket i en butikkhylle. Brand recall, det å komme på at merket eksisterer, handler om å huske på merket når kun produktkategorien er nevnt, men ikke det spesifikke merket (Keller, 2013). For å skape merkekjennskap må en øke kjennskap til merkevaren gjennom gjentatt eksponering. Jo mer en forbruker erfarer merkevaren ved å se, høre om og tenke på, jo mer sannsynlig er det at forbrukeren registrerer merket i minnet og dermed har kjennskap til merket. Dersom kunden har kjennskap til merket, øker sannsynligheten for både kjøp og forbruk av nettopp dette merket framfor andre merker som er ukjent eller mindre kjente for kunden (Samuelsen et al. 2010; Keller, 2013). På bakgrunn av Keller (2003) og Aaker (1991) sine argumenter om at CBBE-modellen kan brukes i en B2B-kontekst, vil vi ta utgangspunkt i at vi her kan relatere merkekjennskap også til bedriftskunder, og at merkekjennskap vil øke sannsynligheten for økt salg og salgssavtaler.

Merkeassosiasjonene må, som nevnt tidligere, være sterke, fordelaktige og unike for at disse skal føre til positiv merkekunnskap og igjen føre til en sterk merkevare (Keller, 2001; Ulvær, 2002; Samuelsen et al., 2010; French og Smith, 2013). Etter å ha opparbeidet merkekjennskap til merkevaren, vil en kunne begynne arbeidet med å bygge merkeassosiasjoner.

Merkeassosiasjoner kan være både merkeattributter, altså de egenskapene som karakteriserer et produkt eller en tjeneste, eller det kan være merkefordeler (Keller, 2013). Merkefordelene er den personlige verdien og meningen konsumenten legger til produktets eller tjenestens attributter. For at assosiasjonene skal være sterke må de være relevante for merkevaren, produktet og for kunden, samtidig som de må være konsistente ved at de ikke endres for mye (Keller, 2013). Videre skal assosiasjonene være fordelaktige for kunden ved at den skal ønske disse assosiasjonene, og dermed igjen få kunden til å ville ha produktet/merkevaren, samt at det skal være mulig for produsenten å levere det de lover gjennom assosiasjonene (Samuelsen

et al., 2010). Til sist må assosiasjonene være unike for kunden (French og Smith, 2013). Her vektlegges det at assosiasjonene skal vise at produktet og merkevaren har både point-of-parity og point-of-difference. Merkevaren skal altså, gjennom assosiasjonene hos kunden, både være like gode som andre merker på kritiske punkter samtidig som de skal differensiere seg og tilby noe ekstraordinært (Ulvær, 2002). For å gi kunden disse assosiasjonene ved sin merkevare er produsentene nødt til å benytte seg av markedsføringsprogrammer som kobler sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner til merket i minnet til forbrukeren (Samuelson et al., 2010; Keller, 2013). Også her vil vi med utgangspunkt i Keller (2003) og Aaker (1991) sine argumenter, ta forutsetning om at vi kan plassere bedriftskunden i sluttforbrukers ståsted, og at en ved å opparbeide sterke, fordelaktige og unike assosiasjoner hos bedriftskunden sannsynligvis vil opparbeide seg en sterk merkevare.

## 2.4 Effekter

Hvis en lykkes med valg og gjennomføring av merkeelement, markedsprogram og sekundærassosiasjoner vil dette altså føre til merkekjennskap og merkeassosiasjoner. Det neste steget i CBBE-modellen er dermed de mulige fordelene og effektene en sterk merkevare kan ha på de involverte aktørene. "Assuming we can create a positive brand image, with marketing programs that register the brand in memory and link it to strong, favorable, and unique associations, we can realize a number of benefits for the brand" (Keller 2013:550).

Riezebos (2003) beskriver viktigheten av en merkevare for merkevarens organisasjon ved å referere til Stephen King (1973): "What makes companies succeed is not products, but the brands" (sitert av Riezebos 2003:266). Han kaller merkevaren livsblodet til en organisasjon, og suksessen av merkestrategien er en viktig faktor i prestasjonen til organisasjonen. Han definerer merkeverdi som i hvilken grad en merkevare er verdifull for organisasjonen.

Merkevarer blir vurdert som viktig for en organisasjon, men hvilke effekter det har for den aktuelle organisasjonen er omdiskutert. Keller (2013) nevner gjennom sin CBBE-modell flere mulige effekter en merkevare kan ha på bedriften, men som tidligere nevnt har han i hovedsak fokus på forbrukerperspektivet. Siden vi skal se grundigere på bedriftsperspektivet, og hvilke effekter en sterk merkevare kan ha på organisasjonene som er involvert, implementerer vi en ny dimensjon til dette. Riezebos (2003) påpeker nemlig at verdien for organisasjonen kan vises i form av tre kategoriske fordeler; økonomiske-, strategiske- og ledelsesmessige

fordeler. Han mener at merkevaren kan føre til økonomiske fordeler som inneholder blant annet garanti for fremtidig inntekt og høyere salg. Med strategiske fordeler mener Riezebos (2003) posisjonen til organisasjonen i forhold til konkurranse, handel og arbeidskraft. Den siste kategorien, ledelsesmessige fordeler, har Riezebos (2003) valgt å differensiere fra strategiske fordeler fordi de er ledelsesvalg og effekter som skjer for merkevarer som allerede er på markedet. Sammen med Kellers (2013) teori rundt possible outcomes i CBBE-modellen, vil dette være det gjennomgående rammeverket videre.

#### 2.4.1 Økonomiske fordeler

Keller (2013) skriver om hvorfor merker er viktige, og hvilke funksjoner et merke har som gjør det attraktivt for organisasjonen å ha et stort fokus på dette. Han skriver at en merkevare kan signalisere en viss kvalitet på det organisasjonen tilbyr som fører til gjenkjøp fra fornøyde kunder. Dette kalles merkeloyalitet, og kan videre gi en form for sikkerhet for etterspørsel, dermed fremtidig inntjening, og en kan til en viss grad forutse markedet. Det er i tillegg noen spesifikke økonomiske effekter en merkevare kan ha på en organisasjon (Keller, 2013; Riezebos, 2003). Organisasjonen kan bli mindre sårbar ovenfor konkurrerende markedstiltak og kriser i markedet, en merkevare vil gi større marginer, en mer uelastisk forbrukerrespons på prisøkninger og mer elastisk forbrukerrespons på prisutvikling (Keller, 2013).

Riezebos (2003) beskriver økonomiske fordeler som høyere salg, større marginer og, i likhet med Keller (2013), en viss garanti for fremtidig inntekt. Han hevder de økonomiske fordelene ikke vil vise seg i løpet av kort tid fordi kostnadene er høyere enn fordelene i begynnelsen, men etter hvert vil salg og profitt vanligvis øke som følge av merkevaren og en god merkevarestrategi. For eksempel vil reklamering og annonsering av en merkevare mest sannsynlig ha større påvirkning på en konsument som allerede har blitt eksponert for den aktuelle merkevaren før, og deretter føre til økt salgstill. I likhet med Keller (2013) skriver Riezebos (2003) at konsumentene ofte tillater høyere pris ved sterk merkevare, og at organisasjonen på denne måten kan øke prisnivået for å få høyere profitt etterhvert, altså vil organisasjonen ha større marginer. Han påpeker at priskonkurranse er det som gjør det attraktivt for organisasjoner å fokusere på en sterk merkevare, fordi pris er et viktig punkt i konkurransen med andre merkevarer som også dekker samme behov. En annen mulig økonomisk fordel Riezebos (2003), i likhet med Keller (2013) nevner, er at en sterk og vellykket merkevare trolig vil føre til en konstant kundestrøm, mindre sårbarhet ovenfor konkurrenter, og dermed gi en viss garanti for fremtidig inntekt til organisasjonen.

”Forskning har vist at forbrukere ofte er villige til å betale en høyere pris for sterke merkevarer enn for tilsvarende konkurrerende produkter” (Samuelsen et al., 2010:63). Samuelsen et al. (2010) peker på noen generelle årsaker til dette, blant annet at en sterkere merkevare bedre tilfredsstillende kundenes behov. Dette fordi sterke merkevarer undersøker og analyserer markedet grundigere, og disse tilfredsstillende derfor ofte behovene til forbrukerne bedre enn mindre merker gjør. I tillegg vil sterke merkevarer i større grad redusere risiko hos kunden, og forbrukerne velger derfor ofte det dyrere alternativet (Samuelsen et al., 2010; Riezebos, 2003). Derfor har sterke merkevarer ofte mer lojale kunder enn svake merkevarer (Samuelsen et al., 2010; Keller, 2013). Dette kan ha sin bakgrunn i hvordan sterke merkevarer tilfredsstillende behov, eller at merkene vekker følelser hos kundene. Lojalitet fører til flere og hyppigere kjøp, og det igjen gir en økonomisk fordel.

Samuelsen et al. (2010:70) skriver, i likhet med Keller (2013) og Riezebos (2003), at: ”sterke merkevarer har et godt utbygd nettverk av assosiasjoner i kundenes hukommelse. Det betyr at når man forsøker å kommunisere merkevaren til markedet (for eksempel via reklame), behøver man ikke å begynne på nytt hver gang”. Altså kan man benytte og bygge videre på den kunnskapen konsumenten har om merkevaren, nemlig det kognitive basisnivået. Det kognitive basisnivået er kunnskap som allerede er lagret i konsumentens hjerne, og man repeterer et budskap i kommunikasjonen som aktiverer allerede lagret kunnskap om merkevaren (Samuelsen et al., 2010). Videre gir dette to effekter; ”markedskommunikasjon har mer effekt for sterke merkevarer enn for mindre sterke merker”, og ”man kan oppnå samme effekt med lavere investering i markedskommunikasjon sammenlignet med mindre sterke merker” (Samuelsen et al., 2010:70). Samuelsen et al. (2010) skriver at sterke merkevarer løfter kjennskapen opp på et basisnivå hos forbrukeren som gjør at de må bruke færre ressurser og mindre investeringer for å synliggjøre seg overfor forbrukerne, og heller benytte seg av kjennskapen og kunnskapen som har blitt opprettet gjennom de store investeringene tidligere.

#### 2.4.2 Strategiske fordeler

Keller (2013) mener at en sterk merkevare, med høy grad av kundelojalitet, vil kunne differensiere seg fra andre konkurrerende merker og på denne måten skape etableringshindre for andre bedrifter som vil inn i markedet. Keller (2013) nevner spesielt at ved en sterk merkevare vil det være større handelskommunikasjon og støtte, og økt effektivisering av

markedskommunikasjon. Riezebos (2003) skriver at satsing på en sterk merkevare kan gjøre organisasjonen og de ulike produktene mindre sårbar ovenfor konkurrenter.

Riezebos (2003) peker spesielt på tre aspekter ved strategiske fordeler; posisjonen til organisasjonen i relasjon til konkurranse, posisjonen i relasjon med handel, og relevansen av et sterkt merke i forhold til arbeidsmarkedet. Selv om konkurransen fortsatt blir værende i markedet blant andre produkter og organisasjoner, vil en sterk merkevare forme et monopol hos den enkelte konsument, og konsumentene vil handle i form av lojalitet (Keller, 2013; Riezebos, 2003). Derfor vil det opprettes en slags barriere mellom den sterke merkevaren i relasjon med andre konkurrenter. I forhold til merkevarens relasjon til handel, skriver Riezebos (2003) at en sterk merkevare vil være mer attraktiv for forhandlere, og konsumenten vil kreve å få kjøpt merkevarens produkt, og vil dermed ha en pull effekt. Han mener at med en suksessfull merkevare vil salgskjedene være mindre skeptiske til å ta inn de bestemte artiklene. De vil også ofte akseptere en mindre provisjon av salgene siden merkevarene ofte blir solgt fort, dermed er dette noe merkevarene tjener på. Posisjonen på arbeidsmarkedet blir også forsterket ved en merkevare, og Reichheld (referert i Riezebos, 2003) rapporterer at organisasjoner med et større fokus på merkevare har en tendens til å tiltrekke seg flere arbeidssøkere, enn organisasjoner som har fokus hovedsakelig på profitt. ”In fact a strong corporate name may function as a magnet in attracting new employees” (Riezebos, 2003:27).

I likhet med Keller (2013) og Riezebos (2003) diskuterer også Samuelsen et al. (2010) posisjonen til en sterk merkevare i forhold til konkurrentene. Han skriver at den ideelle formen for markedsorganisering er fri konkurranse, og at det derfor er hardt å være liten aktør på markedet. Aktører vil prøve å skape sitt eget monopol ved å differensiere seg fra andre aktører, og dermed ta en høyere pris og redusere konkurransen (Samuelsen et al., 2010). Etterspørselskurven er brattere for merkevarer enn for private merker, og merkevaren kan altså koste mer uten at etterspørselen synker vesentlig. Med andre ord er kundene villige til å betale mer for en merkevare. Siden den sterke merkevaren ofte koster mer enn konkurrentenes, gir det bedre lønnsomhet for eierne, mener Samuelsen et al. (2010). Doyle (2006) nevner også konkurransebarrieren, og poengterer at det i dagens samfunn er enkelt å kopiere hverandres produkt, men ved en sterk merkevare kan man differensiere seg fra konkurrenter med like produkt. En sterk merkevare har god økonomi og gode forhandlere, og kan dermed markedsføre sin overlegenheten ovenfor konkurrenter (Doyle, 2006).

Samuelsen et al. (2010) skriver videre om å oppnå bedre distribusjon og makt i distribusjonskanalene. Distributører ønsker seg sterke merkevarer fordi dette kan ha positiv virkning på egen merkevare, det kan tiltrekke kunder som er opptatt av bestemte merkevarer, distributøren vil fremstå som leverandør av kvalitetsprodukter, det kan skape høyere prismarginer også for distributørene, redusere arbeidet med reklamasjoner, oppnå bedre service og produktstøtte og ikke minst bedre opplæring for de ansatte hos distributøren.

#### 2.4.3 Ledelsesmessige fordeler

Et merke kan være funksjonelt ved for eksempel identifisering av merke og ved varetelling, men et merke gir også organisasjonen immaterielle rettigheter som juridisk beskyttelse av unike faktorer og aspekt ved produktet (Keller, 2013). Merkenavnet kan bli beskyttet gjennom registrerte varemerker, patenter eller opphavsrettigheter og design (Keller, 2013). "These intellectual property rights ensure that the firm can safely invest in the brand and reap the benefits of a valuable asset" (Keller, 2008:9). Han hevder en sterk merkevare kan gi grunnlag for investeringer og en kan nyte godt av den sterke merkevaren, og påpeker at dette igjen kan gi sikkerhet for fremtidig inntekt. Videre nevner Keller (2013) at sterke merkevarer kan føre til mulige lisensieringsmuligheter og ytterligere merkevarebyggingsmuligheter.

Riezebos (2003) hevder at det for suksessfulle merkevarer kan være enklere å sikte seg inn på bestemte markeder, og da spesielt tre aspekter: muligheten til å få en større markedsandel gjennom utvidelse, endorsement, eller gjennom global merkevarebygging. Utvidelse vil si å produsere nye produkt, men fortsatt bruke samme navn og merkevare på disse for å gi assosiasjoner hos kunden. Her menes ulike typer utvidelse basert på distansen mellom originalproduktene og nye produkt, for eksempel linjeutvidelse, merkeutvidelse og konseptutvidelse (Riezebos, 2003). Endorsement vil si at en har ulike typer produkter med unike navn, men at de unike produktene også inneholder merkenavnet, oftest organisasjonen bak produktet. Med global merkevarebygging menes at en suksessfull og sterk merkevare enklere kan bli overført til et internasjonalt marked. Et internasjonalt marked og utvidelse globalt kan føre til risikospredning, en strategisk bedre posisjon og andre fordeler, ifølge Riezebos (2003).

Samuelsen et al. (2010) peker også på hvordan en sterk merkevare kan bidra til vekst og verdiutvikling for de aktuelle organisasjonene. I likhet med Riezebos (2003) skriver Samuelsen et al. (2010) at en konsekvens av sterke merkevarer er muligheten for å utvide

merket til nye produktkategorier, og at en kan inngå allianser med andre merkevarer og selge lisenser på bruk av merkeelementer. De sterke merkevarene kan altså føre og bidra til enorme vekstmuligheter, også utvidelser av produktkategorier eller linjeutvidelser.

## 2.5 Merkearkitektur

Vi har nå diskutert generelle effekter en organisasjon kan oppleve ved en sterk merkevare. Videre skal vi se på merkearkitektur og arkitekturen til våre caser, samt se på positive og negative effekter ved en slik arkitektur. Sammen med effektene diskutert ovenfor, vil dette gi grunnlag for utarbeidelse av intervjuguide og videre arbeid i oppgaven.

Merkearkitektur handler om hvordan en merkevare er bygd opp og organisert. Det har vist seg å være lettere og rimeligere å lansere flere produkter og tilbud under samme merkevare, noe som igjen har ført til et behov for å sette ord på merkearkitekturen til slike merker (Samuelsen et al., 2010). Rajagopal og Sanchez (referert i Samuelsen et al., 2010:338-339) definerer merkearkitektur som ”den organiserte strukturen av merkeporteføljen som spesifiserer merkenes innbyrdes roller og viser sammenhengen mellom dem”. Det finnes flere forskjellige typer merkearkitektur (Rajagopal og Sanches, 2004; Olsen, 2004; Samuelsen et al. 2010), men vi skal her ta utgangspunkt i house of brands, fordi våre to bedrifter begge faller under denne kategorien. Vi skal se nærmere på effekter det kan ha for en bedrift å gå inn i en allerede etablert house of brands-struktur, i form av eventuelle fordeler og ulemper som er relevante i forhold til våre to caser gjennom oppgaven.

### 2.5.1 House of brands

”A house of brands-architecture characterizes a group of stand-alone brands” (Petromilli, Morrison og Million, 2002). En house of brands-arkitektur går ut på at flere individuelle merkevarer er samlet under et større felles merkevarenavn (Samuelsen et al., 2010). Hver aktør opererer uavhengig for å maksimere egen profitt (Petromilli et al., 2002). Laforet og Saunders (1994) deler house of brands-organisering inn i to underkategorier; om selskapsmerket er kjent eller ikke. I noen tilfeller vil selskapsmerket være totalt ukjent, mens i andre tilfeller vil selskapsmerket framstå som avsender på pakken. Den sistnevnte er gjeldende for våre to caser, der selskapsmerkene også opptrer som pakkeri og avsender av produktene. Samtidig som det er viktig å bygge merkevare for hver enkelt aktør, vil det være viktig å bygge merkevarenavnet til selskapsmerket på samme tid. En house of brands-



arkitektur handler om samarbeid mellom individuelle aktører under en felles merkevare, med hovedmål om å skape merkekjennskap og maksimere profitt (Keller, 2013).

### 2.5.2 Positive effekter

”En house of brands-arkitektur der hver enkelt merkevare står for seg selv, har fordelene av at merkene har frihet til å skape seg en unik posisjon i markedet og tilpasse seg krevende kundesegmenter uten å måtte ta hensyn til en mer sammensatt produktportefølje” (Samuelsen et al., 2010:346), slik et paraplymerke er tvunget til (Kapfererer, 1997; Aaker og Joachimsthaler, 2000; Keller, 2013). Samuelsen et al. (2010) peker også på at det ikke vil være like risikabelt med nylanseringer fordi et eventuelt nederlag ikke vil berøre resten av bedriftens merkeportefølje, samtidig som bedriften som gjør at lanseringen vil få markedsførings- og merkevarestøtte fra selskapsmerket.

Videre peker Samuelsen et al. (2010) på fire ytterligere fordeler ved en house of brands-organisering. Den første fordelene er at en ”unngår at assosiasjoner til selskapsmerket ikke er forenlige med produktmerket” (Samuelsen et al., 2010:347). Dette vil si at selskapsmerket ikke nødvendigvis trenger å ha overlappende assosiasjoner med andre produktmerker i porteføljen (Aaker og Joachimsthaler, 2000). Produktmerket kan dermed ha både et luksusmerke og et lavbudsjettmerke i sin produktportefølje, uten at disse assosiasjonene nødvendigvis vil overlappes med selskapsmerket. Videre kan house of brands-organiseringen ”bidra til å tydeliggjøre fordelene ved en nyhet” (Samuelsen et al., 2010:347). Når et nytt merke eller et nytt produkt blir lansert under en større merkevare vil dette bli mer synlig for kunder, og markedsføring av merket/produktet vil ofte nå ut til flere. Samtidig vil selskapsmerket, og dermed de mindre merkevarene under selskapsmerket, lettere kunne utvide til nye produktkategorier, og også skape kategoriassosiasjoner ved hjelp av merkenavnet (Aaker og Joachimsthaler, 2000). Den siste fordelene Samuelsen et al. (2010) trekker fram er at en lettere vil kunne unngå konflikter i distribusjonskanaler gjennom et slikt samarbeid. Ofte vil det være gunstig for distribusjonskanalene å inngå samarbeid med selskapsmerket fordi de da får flere merkevarer med på laget. Samtidig vil en kunne unngå konflikter om hvem som skal få selge hva (Aaker og Joachimsthaler, 2000). I noen tilfeller vil også selskapsmerket selv stå som distribusjonskanal for sine aktører, som gjelder for våre to caser i bacheloroppgaven. Dette vil kunne føre til økt effektivitet, samt en forenkling i kommunikasjonen mellom individuelle aktører og distribusjonskanalen (Aaker og Joachimsthaler, 2000; Samuelsen et al., 2010).

### 2.5.3 Negative effekter

Selv om det er flere fordeler ved en house of brands-arkitektur finnes det to vesentlige ulemper som er verdt å trekke fram (Samuelsen et al., 2010). For det første har det vist seg å være kostbart å lansere et stort selskapsmerke. Olsen peker på at Brown (1985) estimerte at det å lansere et nytt merke i amerikanske forbrukermarkeder koster mellom 50 og vel 100 millioner dollar, og Olsen konkluderer dermed med at det også er "rimelig å anta at kostnadene i det norske markedet også er betydelige" (Olsen, 2004). Det er også kostbart å drifte et slikt merke, noe som gjør at det ofte vil være kostbart å være medlem eller aktør under et selskapsmerke i en house of brands-arkitektur. I tillegg vil det være kostbart med lansering og drift av alle de mindre individuelle merkevarerne under selskapsmerket (Aaker og Joachimsthaler 2000; Olsen, 2004; Samuelsen et al., 2010). Fordi en skal markedsføre selskapsmerket samtidig som en skal skape kjennskap til alle de mindre merkevarerne, vil en annen økonomisk ulempe kunne være manglende utnyttelse av synergimuligheter (Olsen, 2004). Olsen (2004) påpeker at hvert enkelt merke må bruke mer tid og penger på kommunikasjon, design, PR og lignende, og at summen av disse normalt vil være større enn om en kunne "utnyttet skalaeffekter og reklamere for et porteføljemerke under ett".

I tillegg til de mulige økonomiske ulempene ved en house of brands-organisering og lansering under en allerede etablert house of brands-struktur, peker Samuelsen et al. (2010) også på en strategisk ulempe. Det har vist seg at en lansering av et merke under en house of brands-arkitektur ikke vil kunne "bidra med en positiv overføring av assosiasjoner eller kjennskap til et paraply-merke" (Samuelsen et al. 2010:348). Aaker og Joachimsthaler (2000), Samuelsen et al. (2010) og Keller (2013) påpeker at aktørene under en house of brands-oppbygging ikke vil kunne overføre assosiasjoner og kjennskap til selskapsmerket. Lansering av nye merker under selskapsmerket vil altså sannsynligvis ikke kunne øke kjennskapen til selskapsmerket. For at det skal lønne seg for selskapsmerket med nye medlemmer eller nye undermerker, må disse dermed tilby andre effekter i form av fordeler som gagnar selskapsmerket.

## 2.6 Forutsetninger ved teorikapitlet

Vi forutsetter at Rørosmat og Lærdal Grønt har sterke merkevarer, ved å relatere disse tilbake til gjennomgangen av CBBE-modellen. Begge organisasjonene benytter seg av verktøy for merkevarebygging gjennom merkenavn, logo og innpakning som er lette å huske og like, gir

mening og som er overførbart, fleksibelt og beskyttet. Videre benytter begge seg av et integrert markedsføringsprogram, som først og fremst kombinerer produkt- og kanalstrategi gjennom å formidle kvalitet til både bedriftskunder og sluttforbruker. Begge merkevarene utnytter sekundære assosiasjoner først og fremst gjennom stedsnavn og område, men også gjennom samarbeid. Gjennom disse tre driverne av merkevarebygging, går vi ut ifra at begge organisasjonene oppnår merkekunnskap gjennom merkekjennskap og merkeassosiasjoner, og at dette igjen har ført til en sterk merkevare.

Vi tar også forutsetning om at begge våre caser kan plasseres under merkearkitekturen house of brands, fordi organisasjonene består av flere individuelle medlemsbedrifter. Flere av disse medlemsbedriftene har egne merkevarer og samtlige opererer som individuelle aktører, samtidig som de befinner seg under selskapsmerket. Derfor har vi valgt å plassere begge våre bedrifter under en house of brands-arkitektur, selv om merkevarene er komplekse og ikke passer inn under all teori rundt denne måten å strukturere en merkevare på.

Fordi vi tar forutsetning om at casene er sterke house of brands-organisasjoner, har vi valgt å inkludere teori om effekter av det å være med i en house of brands-arkitektur og effekter av å være med i en sterk merkevare generelt. Vi tar videre utgangspunkt i at disse effektene kan integreres sammen, og plasserer dermed også effektene av house of brands under kategoriene økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter videre i oppgaven.

Vi ønsker å finne effektene det kan ha for bedrifter å være en del av en sterk felles merkevare innenfor lokalmat. Teorien sier mye om fordeler og lite om ulemper når det gjelder effekter av merkevarer. Likevel ønsker vi videre å kalle det effekter og ikke fordeler for å kunne kartlegge alle aspekter. Vi håper å finne ut hva som fungerer og hvilke fordeler samarbeidene har for de mindre aktørene, men også se negative sider og finne ut hvor det er forbedringspotensial.

### 3 Metode

#### 3.1 Innledning

”Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden” (Jacobsen, 2015:15). Når en skal undersøke noe, må en bruke et verktøy eller en metode for å finne resultater. ”Den opprinnelige betydningen av metode er *veien til målet*” (Kvale & Brinkmann, 2015:121). Vi bruker metode som et verktøy for å samle inn empiri, altså informasjon om virkeligheten. Olav Dalland refererer til Vilhelm Aubert, som definerer metode slik: ”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (2007:81). En ønsker å løse et problem eller opparbeide ny kunnskap rundt et fenomen. Dermed må en hente inn og analysere data ved å gjennomføre en studie basert på en metodisk gjennomgang, i vårt tilfelle en kvalitativ metode.

I dette kapittelet vil vi presentere forskningsstrategien og metoden vi har brukt for å kunne svare på vår problemstilling. Vi kommer så inn på datainnsamling, utvalg og gjennomføring av studien, før vi til slutt ser på transkribering, validitet, reliabilitet og etiske avveininger.

#### 3.2 Forskningsstrategi

Når vi har en konkret problemstilling må vi finne et undersøkelsesopplegg som egner seg best til å oppdrive kunnskap rundt denne. Krumsvik (2004) nevner tre varianter av forskningsstrategier han mener egner seg for merkantile fag som markedsføring og reiseliv. Disse er empiribasert teori, etnografi og casestudie. Sistnevnte handler om å studere et case, altså noe som er begrenset i tid og rom, gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling (Krumsvik, 2004). Innenfor casestudier finnes det tre varianter: utforskende, forklarende og deskriptive studier (Yin, referert i Krumsvik, 2004) Forklarende casestudie er nyttig når en skal utføre årsaks-forklarende undersøkelser av organisasjoner ved å se på mulige innvirkninger, som passer vår studie. Våre innvirkninger er økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter som vi ønsker å kartlegge i organisasjonene Rørosmat og Lærdal Grønt. Jacobsen (2015) nevner følgende forskningsdesign innenfor casestudier: enkeltcase-studier, aksjonsforskning og sammenlignende casestudier. Sistnevnte handler om å ha to eller flere caser hvor en ser etter årsakssammenhenger. Her kan vi trekke paralleller fordi vi har to

house of brands-organisasjoner som ulike case, hvor målet er å kartlegge effekter/virkninger av merkevaresatsingen på deres medlemsbedrifter.

Utfordringer med casestudier er at det kan være vanskelig å bestemme seg for et case fordi det finnes mange alternativer (Creswell, referert i Krumsvik, 2004). En må finne ut om det trengs ett eller flere caser, som igjen gjør det utfordrende å etablere klare kriterier for utvelgelsesstrategi. ”Som Merriam (1988) hevder, krever ikke casestudier at forskeren skal følge bestemte datainnsamlings- og analyseprosedyrer” (Merriam, referert i Krumsvik, 2004:44). Fordi det ikke finnes bestemte måter å analysere data på i casestudier, kan det og være utfordrende å finne ut hvilke analyseteknikker en skal bruke (Creswell, referert i Krumsvik, 2004).

### 3.3 Valg av metode

Det er vanlig å skille mellom to ulike typer metoder; kvalitative og kvantitative metoder. Halvorsen (referert i Larsen, 2007) sier at kvantitative metoder ofte har en hypotetisk-deduktiv tilnæringsmåte, som handler om å teste holdbarheten til teorier. Typisk undersøkelsesmåte er spørreskjema hvor en kartlegger meninger (Larsen, 2007). I vår studie har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign, som vi nå vil forklare videre.

Ved valg av metode er det viktig å ta utgangspunkt i problemstillingen. Jacobsen (2015) deler problemstillinger inn i to hovedtyper. Den ene er beskrivende, som er ønsket om å beskrive dagens situasjon. Den andre er forklarende, som handler om å måle virkninger av et tiltak. Som nevnt tidligere ønsker vi å se på årsakssammenhenger, som betyr at vi har en problemstilling som er forklarende/kausale. Dette er fordi vi ser på hvilken virkning en får av tiltaket ved å være med i en house of brands-organisasjon med fokus på effekter før kontra etter samarbeidet startet. Fordi vi ikke har en klar teori/hypotese som vi skal teste, er problemstillingen uklar. Det vil derfor være behov for en eksplorerende eller utforskende undersøkelse. ”Ved eksplorerende problemstillinger bør vi velge en metode som får fram mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter.” (Jacobsen, 2015:64). Vi bør derfor følge et intensivt opplegg ved å undersøke få enheter og gå i dybden hos disse.

Halvorsen (referert i Larsen, 2007) nevner også hvordan problemstillingen er med å avgjøre valg av metode. Er en ute etter meninger brukes gjerne kvantitative metoder, men dersom en er ute etter holdninger vil kvalitative metoder være best egnet. For å komme frem til ny kunnskap rundt vårt tema vil vi intervju produsenter som allerede er med i en felles merkevare. Dette er fordi vi som nevnt har en noe uklar problemstilling og målet vårt er å få en helhetsforståelse av temaet. Problemstillingen vår sier at vi er ute etter å finne ulike effekter for lokalmatprodusenter av å være med i en house of brands-arkitektur. Disse effektene kan være vanskelig å måle basert på enkle spørsmål, og vi bør dermed gå i dybden hos intervjuobjektene for å få frem deres synspunkter, som er typisk for kvalitative undersøkelser.

Halvorsen (referert i Larsen, 2007:22) forteller om forhold som er med på å avgjøre valg av metode, som tilnæringsmåten: ”Ved *induktiv* tilnæringsmåte har en ofte en noe uklar problemstilling og en ønsker ikke å prøve ut teorier gjennom hypotesetesting (...) Tilnæringsmåten tilsier at målet er å få en helhetsforståelse av temaet”. Igjen ser vi på problemstillingen, som sier vi skal kartlegge effekter rundt en situasjon. Derfor vil en induktiv tilnæringsmåte passe til vår studie. Vi har ikke en eksisterende teori som skal testes, men ønsker å oppdrive ny kunnskap rundt temaet.

Larsen (2007:24) har også utarbeidet en tabell basert på Halvorsen (2003), Johannesen og Tuft (2002), og Hellevik (2002). Denne tabellen viser forhold som skiller kvantitative og kvalitative metoder fra hverandre. Som sagt ønsker vi i vår studie å beskrive et tema, dette ved å gå i dybden hos intervjuobjektene. Vi ønsker å få forståelse av effektene rundt det å være med i en felles merkevare. Hensikten med studien er ikke å generalisere, men at resultatene kan være overførbare til andre som er i, eller ønsker å være i, en liknende situasjon som intervjuobjektene. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3.7 om validitet og ekstern gyldighet. Basert på forholdene vi har nevnt i dette kapitlet har vi derfor valgt en kvalitativ metode ved gjennomførelse av vår studie.

### 3.4 Datainnsamling

Ved innsamling av empirisk data er det vanlig å skille mellom primærdata og sekundærdata (Larsen, 2007). ”Sekundærdata er data som allerede er samlet inn av andre” (Larsen, 2007:42). Primærdata kan samles inn gjennom å bruke metoder som intervju, observasjon

eller spørreskjema (Jacobsen, 2015). I vår studie vil vi selv hente inn primærdata ettersom vi ønsker å belyse et tema med ny kunnskap.

De vanligste kvalitative metodene for innhenting av data gjennom en intensiv tilnærming er det individuelle, åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015). I vår studie vil vi foreta individuelle åpne intervjuer. Disse foregår vanligvis ansikt til ansikt, men kan også skje via telefon, e-post eller internett. I følge Jacobsen (2015) egner det åpne, individuelle intervjuet seg når vi undersøker få enheter, er interessert i hva det enkelte individ sier, og når vi er interessert i hvordan intervjuobjektene tolker og legger mening i et spesielt fenomen. ”Det som Patton (1990) kaller *the general interview guide approach* og Kvale (2001) *det halvstrukturerte (semistrukturerte) forskningsintervjuet*, er den vanligste tilnærminga innanfor kvalitativ metode” (referert i Krumsvik, 2014:124). Gjennom intervjuet er det viktig å hente inn skildringer fra situasjonen til intervjuobjektene og hvordan de opplever ulike fenomen fra sitt ståsted.

#### 3.4.1 Telefonintervju

Vi har på forhånd utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som vi vil stille, men det er også rom for å stille oppfølgingsspørsmål til intervjuobjektene. For å få et dybdeperspektiv i utvalget vårt og få en mer åpen samtale, vil vi foreta semistrukturerte intervju. Krumsvik nevner viktigheten av å gjennomføre intervjuene på samme måte i forhold til reliabilitet (2014). Fordi vi ikke har mulighet til å oppsøke alle intervjuobjektene vil intervjuene foregå over telefon, slik at vi foretar alle intervjuene på samme måte. Fordeler med telefonintervju er altså at en får tilgang til personer som er geografisk isolert. I tillegg er det god konsentrasjon rundt samtalen. Ulemper er at intervju effekten er noe lavere enn ved intervjuer som foregår ansikt-til-ansikt. Det er også vanskeligere å etablere tillit og åpenhet mellom intervjuer og intervjuobjekt (Jacobsen, 2015).

#### 3.4.2 Utarbeidelse av intervjuguiden

Intervjuguiden vår består av seksten spørsmål der noen har underspørsmål (se vedlegg 1). Alle spørsmålene har vi utarbeidet med utgangspunkt i den eksisterende teorien som vi nevnte i kapittel 2 (se vedlegg 2). De første spørsmålene er introduksjonsspørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015), eller bakgrunnsspørsmål (Larsen, 2007) hvor vi får litt grunnleggende

informasjon om produsentene. Ettersom vi har valgt halvstrukturerte intervju er det også rom for oppfølgings spørsmål for å få intervjuobjektet til å utdype svaret ytterligere.

Ved utarbeidelse av spørsmålene har vi sett på viktigheten av at spørsmålene ikke er ledende. Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at det er viktig å spørre seg selv: ”kan det være at intervjuresultatene skyldes ledende spørsmål?” (2015:201). Vi startet gjerne med spørsmål som: hvilke økonomiske fordeler får dere som følge av samarbeidet? Etter å ha satt oss inn i teorien om ledende spørsmål omformulerte vi spørsmålet slik (vedlegg 1, spørsmål 5): Har samarbeidet med Rørosmat/Lærdal Grønt hatt påvirkning (i så fall hvor stor grad) på deres: a) salgstall? b) priser? c) profitt? Dermed antyder ikke vi at de faktisk har hatt økonomiske fordeler, men stiller spørsmålet på en nøytral måte.

### 3.4.3 Utvalgsstrategi

”Det er ikke alltid at det er viktig å generalisere. Enkelte ganger er målet for undersøkelsen å oppnå mest mulig kunnskap innenfor et felt uten å nødvendigvis si at dette gjelder for flere enn de som var med i undersøkelsen” (Larsen, 2007:77). På bakgrunn av dette har vi brukt ikke-sannsynlighetsutvelging (Larsen, 2007), eller formålsutvelging (Mehmetoglu, 2004) når vi har valgt våre intervjuobjekter.

Som nevnt tidligere har vi to caser i vår studie, nemlig Rørosmat og Lærdal Grønt. Innenfor disse har vi seks intervjuobjekter i hvert case. Disse er valgt ut på bakgrunn av det Miles og Huberman (referert i Mehmetoglu, 2004) kaller en kombinert utvelging, eller det Larsen (2007) kaller skjønnsmessig utvelging. Forskeren selv velger sine intervjuobjekter basert på flere kriterier og behov for å få et variert utvalg. I utvelgingsavgjørelsen er det viktig å ta hensyn til problemstillingen slik at vi velger de personene som trolig innehar informasjon som er relevant for oss (Miles og Huberman, referert i Mehmetoglu, 2004).

### 3.4.4 Utvalgsstørrelse

På bakgrunn av problemstillingen startet vi vår utvelgelse med å kartlegge alle produsenter innenfor organisasjonene Rørosmat og Lærdal Grønt hver for seg. Deretter kategoriserte vi dem i størrelsene små, mellomstore og store basert på deres omsetning og antall ansatte. Denne informasjonen fikk vi tilsendt fra organisasjonene. Til slutt foretok vi et tilfeldig utvalg (Jacobsen, 2015) der vi plukket ut to små, to mellomstore og to store produsenter i hver av



organisasjonene, altså tolv produsenter totalt. Grunnen til at vi ønsker å dele inn etter størrelse er fordi vi vil se om det er forskjellige effekter for produsentene ut i fra dette. Etter å ha valgt aktuelle intervjuobjekter sendte vi ut en e-mail med informasjon om vår bacheloroppgave og spurte om det var aktuelt for dem å delta som intervjuobjekt.

### 3.4.5 Gjennomføring av intervjuene

Jacobsen (2015) beskriver noen spørsmål det er viktig å ta hensyn til i forbindelse med intervjuer. Han nevner viktigheten av stedet hvor intervjuet skal gjennomføres, og hvordan dette kan påvirke innholdet i intervjuet. Et annet viktig spørsmål er om hensikten med intervjuet skal være skjult eller åpen. Dette vil vi adressere tilbake i kapitlene under reliabilitet og etiske avveininger. Videre ble alle informert om at de er anonyme slik at vi skal få et så ærlig svar som mulig. ”Ideelt sett bør alle intervjuer tas opp, slik at de kan transkriberes ordrett senere” (Jacobsen, 2015:153). Fordeler med å ta opp intervjuet er at vi får lagret alt som har blitt sagt i løpet av intervjuet. Ulempen er at mange reagerer negativt på å bli tatt opp (Jacobsen, 2015). Fordi vi har foretatt intervjuene over telefon så vi nødvendigheten av å ta opp intervjuene, noe alle respondentene ble informert om.

I forkant av intervjuet hadde vi avtalt dato og tid bestemt av intervjuobjektene.

De hadde også samtykket til å delta i studien. Ved gjennomføringen av selve intervjuet startet vi med å presentere oss selv som studenter og situasjonen rundt bacheloroppgaven vår. Vi deltok alle tre som intervjuere. Videre forklarte vi hensikten med studien og hvordan informasjonen som kommer frem skal brukes (Jacobsen, 2015). Vi informerte om anonymitet og at intervjuet ville bli tatt opp. Intervjuet startet med at vi stilte generelle spørsmål om den nåværende situasjonen til bedriften for å få en naturlig start. Videre stilte vi resten av spørsmålene i intervjuguiden. Underveis stilte vi oppfølgingsspørsmål dersom vi følte at intervjuobjektet kom innpå et viktig og interessant tema (Jacobsen, 2015). Disse spørsmålene er noe vi følte var med på å gi oss ytterligere informasjon som var relevant for vår studie. Til slutt spurte vi om intervjuobjektene hadde noe de ønsket å tilføye som de mente burde komme frem. Vi valgte å ikke ha en klar tidsavgrensning på våre intervjuer, slik at avslutningen skulle virke naturlig og intervjuobjektet skulle føle at de fikk sagt det de ønsket. Hele intervjuet foregikk over telefon der vi hørte intervjuobjektet på telefonens høyttaler. Opptak av intervjuet foretok vi med en mobiltelefon og en Mac Book.

### 3.5 Transkribering

I følge Jacobsen er dokumentering det første steget innenfor analysen av dataene (2015).

Dette handler om å renskrive informasjonen vi har samlet inn, altså å transkribere.

Transkriberingsdelen vår er svært viktig da vi skal håndtere rådata og gjøre det om fra tale til tekst. Det er lett å miste informasjon på veien når man transkriberer de muntlige intervjuene til tekst fordi man mister litt av dramaturgien, eventuell ironi og betydningen av dialektord (Krumsvik, 2014). Derfor har vi satt av god tid til å transkribere intervjuopptakene. Videre nevner Krumsvik at det finnes mange gode databaserte analyseprogrammer, og vi har brukt transkriberingsverktøyet Express Scribe. I dette programmet hadde vi mulighet til å øke og senke farten på opptaket, slik at vi fikk med viktige detaljer som kunne være vanskelig å tyde ettersom opptakenes kvalitet var varierende. Baksiden med denne type transkribering er at det er svært tidkrevende og vi sitter igjen med store mengder data som videre skal analyseres.

”Det er som regel slik ved kvalitative metoder at vi også samler inn data vi egentlig ikke har bruk for” (Larsen, 2007:95). Derfor er det viktig å luke ut informasjon som ikke er relevant fordi det bidrar til unødvendig mye arbeid og er ikke med på å løse problemstillingen. ”Det sier seg selv at noe av det første vi må gjøre, er å forsøke å *reducere* noe av kompleksiteten. Vi må forenkle og strukturere for å få en oversikt” (Jacobsen, 2015:197). Annotering handler om å lage et kort sammendrag av det enkelte intervju (Jacobsen, 2015). Denne teknikken brukte vi under transkriberingen av alle våre intervjuer. Sammendraget inneholder bakgrunnsopplysninger om den enkelte respondents bedrift, hovedtemaene som blir tatt opp og alle spørsmål med respondentens svar relatert til disse. Det inneholder også annen informasjon som ble tatt opp som vi synes var spennende og som er med på å bidra til nye tanker rundt temaet (Jacobsen, 2015).

### 3.6 Kategorisering og koding

En annen del av analyseprosessen handler om å kategorisere og systematisere dataene (Jacobsen, 2015). Utgangspunktet med kategorisering er å dele opp problemstillingen i ett eller få tema (Jacobsen, 2015). Temaet er gjennomgående i hele undersøkelsen og bestemt av problemstillingen. Kategorisering handler om å dele opp temaet i mindre deler, for så å samle ulike deler av dataene under disse delene. En kan dele kategorisering i to hovedtyper: åpen koding og aksial koding (Saldaña og Strauss og Corbin, referert i Jacobsen, 2015).

Førstnevnte er den typen vi vil bruke, som handler om å samle data som likner hverandre og

omhandler det samme, i en kategori. ”Vi kan gjøre det så enkelt som å si at det er de ulike temaene i intervjuguiden som skal utgjøre det første settet med kategorier” (Jacobsen, 2015:208). Basert på dette er våre kategorier de samme som spørsmålskategoriene i intervjuguiden, nemlig økonomiske effekter, strategiske effekter og ledelsesmessige effekter. Deretter underkategoriene små, mellomstore og store produsenter. For å organisere data til de ulike kategoriene brukte vi markeringstusjer med ulik farge tilhørende de ulike kategoriene.

### 3.7 Validitet

Larsen (2007) mener det kan være enklere å sikre høy validitet, eller gyldighet, gjennom kvalitative undersøkelser enn ved kvantitative. Dersom vi bruker intervju til å samle inn data kan det være vi finner ny informasjon som er relevant for temaet. Da har vi ved kvalitative undersøkelser mulighet til å foreta korreksjoner på problemstillingen underveis.

Validitet deles inn i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet er hvor vidt informasjonen vi har hentet faktisk er riktig. I en pragmatisk tilnærming stiller vi spørsmål ved om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015). Videre deler Jacobsen (2015) diskusjonen rundt intern gyldighet inn i tre deler. Det første er hvor vidt intervjuobjektene gir en sann beskrivelse av virkeligheten. ”Mange forskere tar det for gitt at det mennesker sier og gjør, faktisk også representerer virkeligheten. Det er feil, hevder han, fordi mennesker ofte verken kan eller vil avsløre virkeligheten” (Alvesson, referert i Jacobsen, 2015:229). Med andre ord må vi i vår studie ha i bakhodet at de resultatene vi får ikke nødvendigvis representerer virkeligheten.

Vi må også vurdere om vi har fått tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2015). ”Alle kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene de klarer å samle inn i de første fasene. Og data kommer alltid fra en kilde, det være seg en respondent, en situasjon eller et dokument” (Jacobsen, 2015:229). Dataenes gyldighet vil være avhengig av kildene våre, og det er derfor viktig å være kritisk til hvilke kilder vi tar i bruk. Videre må vi spørre oss selv om kildene faktisk gir riktig informasjon og om den er relevant for vår problemstilling. Vi må derfor vurdere kildenes evne til å gi riktig informasjon og deres nærhet til fenomenet vi studerer (Jacobsen, 2015). I vår studie er alle intervjuobjektene førstehåndskilder, altså forteller de om egne opplevelser og erfaringer rundt temaet. ”Jo lenger bort fra fenomenet respondenten kommer, jo mer må han eller hun basere seg på det andre har fortalt. Det kan medføre at

informasjonen farges og vris i større grad enn hvis vi får informasjonen rett fra en førstehåndskilde” (Jacobsen, 2015:230). Kvaliteten på informasjonen som samles inn kan også variere ut i fra når intervjuene er gjennomført. Dataene som samles inn sist kan være bedre fordi etter hvert som vi oppdriver mer kunnskap om det vi undersøker, blir det klarere hva vi leter etter. En svakhet her er likevel at vi da kan se oss blinde for eventuelle nye forhold fordi vi er så fokusert på å finne informasjon som støtter opp rundt den informasjonen vi har fått tidligere (Jacobsen, 2015).

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra studien kan overføres, eller generaliseres, til andre enn dem vi har undersøkt (Jacobsen, 2015). I kvalitative undersøkelser er det vanskelig å generalisere til en hel populasjon fordi utvalget ofte består av noen få respondenter plukket ut til et spesielt formål. Derfor kan vi ikke påstå at utvalget er representativt for en større populasjon. ”Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering, det vil si å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha en effekt” (Jacobsen, 2015:237). Vi kan se på to former for generalisering. Den ene handler om å generalisere til andre enheter innenfor samme case. Den andre handler om å generalisere til enheter i andre case (Jacobsen, 2015). Vi kan se på muligheten for å generalisere våre resultater hos seks produsenter i Lærdal Grønt til resten av produsentene i organisasjonen. Vi kan også se på muligheten til å generalisere resultatene vi fant hos Lærdal Grønt og Rørosmat til andre eksisterende eller potensielt utviklede liknende organisasjoner. Innenfor ekstern gyldighet må vi da ta hensyn til antall respondenter. Jo flere enheter vi undersøker, jo større er sannsynligheten for at vi kan generalisere resultatene (Jacobsen, 2015).

### 3.8 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt resultatene vi har kommet frem til er pålitelige. For å oppnå reliabilitet kan flere forskere foreta samme undersøkelse, eller en kan foreta samme undersøkelse på flere ulike tidspunkt. Når vi foretar kvalitative undersøkelser er det vanskelig å sikre reliabilitet på denne måten fordi forskerne ikke legger merke til det samme, eller fordi ulike forskere kan påvirke intervjuobjektet på forskjellig måte (Larsen, 2007).

”I dette spørsmålet (om reliabilitet) ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet” (Jacobsen, 2015:241). Undersøkelses-

opplegget kan være med å påvirke hvordan intervjuobjektene opptrer. Det at vi i vår studie tar opp og ”lagrer” intervjuene kan påvirke hvilken informasjon intervjuobjektene vil gi oss. Videre kan undersøkeren påvirke resultatene gjennom det som kalles undersøkereffekt, i vårt tilfelle intervjuereffekt. Vi som intervjuere kan påvirke resultatene gjennom hvordan vi opptrer, for eksempel ved å virke uinteressert eller aggressiv og pågående (Jacobsen, 2015). I delkapittel 3.4.5 nevnte vi at omgivelsene rundt intervjuobjektet kan påvirke resultatene. Dette kalles konteksteffekt og handler om hvorvidt intervjuobjektet befinner seg på en naturlig plass under intervjuet (Jacobsen, 2015). Dersom de befinner seg på en kunstig plass kan det påvirke resultatene fordi intervjuobjektene ikke er komfortable under intervjuet. Om intervjuet er planlagt eller kommer overraskende på, kan også være avgjørende. I vårt tilfelle er alle intervjuene planlagt på forhånd der tid og sted er avtalt. Vi sendte også ut spørsmålene på forhånd slik at intervjuobjektet var klar over hvilke temaer vi ville gå igjennom. Jacobsen (2015) viser til fordeler og ulemper med både planlagte og overraskende intervjuer. Førstnevnte kan få frem mer gjennomtenkte synspunkter, men en vil typisk ikke få spontane meninger og følelser. Når på døgnintervjuet gjennomføres kan også påvirke kvaliteten på resultatene. Det er vanskelig å vite hvordan ulike kontekster påvirker resultatene, men det er viktig at vi som intervjuere reflekterer over dette når vi fremstiller resultatene (Jacobsen, 2015).

Til slutt vil vi nevne viktigheten av å være nøyaktig når vi registrerer data. ”En siste trussel mot troverdigheten er at forskeren rett og slett har vært lite oppmerksom og slurvete i nedtegningen og analysen av data” (Jacobsen, 2015:245). Fordi det er en utfordring å få med all informasjon gjennom nedskrivning valgte vi å ta opp alle intervjuene. På den måten har vi den nøyaktige informasjonen som blir gitt. ”Når det gjelder intervjuer, vil lydbånd-/kassettopptak alltid være å foretrekke. Det gir oss en fullstendig gjengivelse av en samtale og formes ikke av intervjuerens interesse eller evne til å notere” (Jacobsen, 2015:245).

### 3.9 Kvalitetssikring

”Den samlede kvaliteten til et forskningsprosjekt (...) bestemmes av om den som leser forskningen, faktisk tror at det som skrives er sant” (Jacobsen, 2015:246). Det er viktig at forskeren evner å reflektere over hvordan selve forskningen kan påvirke resultatene. Vi må forsøke å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av studien. ”Jo mer åpen og reflektert forskeren er, desto sterkere vil forskningens troverdighet bli” (Jacobsen, 2015:247).

### 3.10 Ethiske avveininger

”Ethiske problemer i intervjuforskningen oppstår spesielt på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å ”utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige” (Birch et al., referert i Kvale og Brinkmann, 2015:97). Kvale og Brinkmann (2015) nevner videre etiske problemstillinger ved syv forskningsstadier, og vi vil nevne de som er relevante for oss. Det første er tematisering, som handler om at man ikke bare skal fokusere på den vitenskapelige verdien av studien, men også ha fokus på forbedring av den menneskelige situasjonen en forsker på. Vi ønsker at våre resultater kan belyse en situasjon. Lokalmatprodusenter, både de som allerede er med i en merkevare og de som er enkeltstående, skal kunne se effekter av å være med i en house of brands-arkitektur og gjerne relatere det til sin situasjon.

Videre nevner Kvale og Brinkmann (2015) etikk innenfor planlegging, som handler om informert samtykke fra intervjuobjektene til å delta i undersøkelsen. Alle intervjuobjekter har hatt mulighet til å takke ja/nei til å delta og alle er anonyme. På forhånd sendte vi ut en e-post til alle intervjuobjekter der vi forklarte at hensikten med intervjuet er å kartlegge effekter. Det at vi eventuelt kunne fraråde/anbefale andre å inngå et liknende samarbeid unnlot vi å nevne av frykt for at det ville påvirke informasjonen vi fikk med hensyn til validitet og reliabilitet.

I intervjusituasjonen er det viktig å ta hensyn til intervjuobjektene og eventuelle konsekvenser de kan oppleve av å bli intervjuet, som stressopplevelser (Kvale og Brinkmann, 2015). Som nevnt i delkapittel 3.4.5 la vi vekt på at intervjuobjektene skulle befinne seg på et naturlig sted. Derfor var det opp til dem å velge tid og dato for intervjuet. For å kunne få så ærlige svar som mulig følte vi at anonymitet var viktig. Likevel ønsket vi ikke å presse noen til å oppgi informasjon de synes var ubehagelig eller ville angre på i ettertid. Det var derfor viktig for oss å spørre på en ryddig og enkel måte, men samtidig vise at det var opp til dem hva de ønsket å fortelle. Under transkriberingen er det viktig å foreta en lojal skriftlig transkripsjon av intervjuobjektets uttalelser (Kvale og Brinkmann, 2015). Her er det viktig at man får med den faktiske meningen av det intervjuobjektet sier og viser lojalitet til personen ved å ikke oppgi informasjon på vegne at intervjuobjektet.

## 4 Analyse

### 4.1 Innledning

”Selv om det finnes et stort mangfold av analysestrategier, eksisterer det ikke noen klare regler for hvordan dataene skal analyseres i kvalitativ forskning, noe som krever at forskeren selv er engasjert i konstruksjonen av sin egen analysemåte” (Mehmetoglu, 2004:98). Askheim og Grenness (2008:142) definerer analyse som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”. De hevder at analyse av kvalitative data kan illustreres i en sirkulær prosess, altså at det ikke har en ordentlig start og slutt, men at det deles opp i tre steg: beskrive, kategorisere og binde sammen. Jacobsen (2015) har delt analyse av kvalitative data inn i fire forhold, og i likhet med Askheim og Grenness (2008) omhandler de blant annet å beskrive, eller transkribere intervjuet, kategorisere data og å binde sammen kategoriene. Vi har gjennom oppgaven hatt fokus på at analysen er en sirkulær prosess, og har ikke gjort konklusjoner eller tenkt for mye på resultat under analysen. Det kan i følge Askheim og Grenness (2008) føre til økt risiko for å trekke feilaktige konklusjoner.

Tidligere har vi beskrevet metoden for transkribering og kategorisering, og skal i kapittel 5 gå nærmere inn på sammenhenger og forbindelser på tvers av kategoriene presentert i dette kapitlet. Nå skal vi presentere funn gjennom studien for å kunne se på mønstre mellom kategoriene, og sammenligne våre to caser samt størrelsen på medlemsbedriftene i de to organisasjonene. Analysekapittelet er delt i to, Rørosmat og Lærdal Grønt. Vi deler så hoveddelene etter størrelsen på bedrifter, som deretter er inndelt etter rammeverket fra teorikapitlet og intervjuguiden; økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter.

### 4.2 Rørosmat

Vi skal nå presentere funn innenfor Rørosmat, og skal først presentere økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter innen små bedrifter, deretter for mellomstore og til slutt store bedrifter.

#### 4.2.1 Små bedrifter

##### 4.2.1.1 Økonomiske effekter

De små produsentene innenfor Rørosmat mener at samarbeidet har hatt positiv innvirkning på deres salgstall og profitt. De påpeker at dersom de ikke hadde vært med i Rørosmat, ville andre alternativer være mye dyrere for dem. For en liten produsent er det ikke mulig å drive

produksjon, samtidig som de skal administrere andre aktiviteter i bedriften, som salg, markedsføring, kontakt med kunder etc. I tillegg har samarbeidet med Rørosmat påvirket prissettingen av deres produkter. De kan nå ta høyere pris som følge av det å være med i Rørosmat, og ved å merke sine produkter med deres logo. Denne effekten har skjedd over tid som resultat av et langsiktig arbeid. Produsentene hevder at samarbeidet absolutt skaper en større garanti for framtidig inntekt og de hadde ikke klart å selge like store mengder dersom de skulle drive salgsarbeidet på egen hånd. Når det gjelder utviding av bedriften mener de også at dette er mindre risikabelt som følge av å være med i Rørosmat. Det er også mulighet for å utnytte den kapasiteten de har i bedriften bedre enn om de står utenfor merkevaren.

Gjennom intervjuene har vi lært om kostnadene ved å være med i Rørosmat. Det må betales en årsavgift som varierer med størrelsen på bedriften, og dersom de ønsker å bruke Rørosmat-merket på produktene medfører det ekstra avgift. I tillegg betales det tjue prosent provisjon av salget til Rørosmat som dekker salgs- og fraktkostnader. De små bedriftene ser på disse kostnadene som relativt lave og sier det absolutt er verdt å betale! Igjen nevner de at andre alternativer ville vært mye dyrere, og det er i tillegg viktig for dem å være med i en felles merkevare.

#### *4.2.1.2 Strategiske effekter*

De små bedriftene beskriver et godt samarbeid ved markedsføring. Medlemsbedriftene, uansett størrelse, blir trukket frem og presentert ved messer, konferanser, møter o.l. Kjennskapen til egen bedrift har økt i takt med samarbeidet, og deres synlighet i markedet har blitt bedre. På grunn av få ansatte har ingen av bedriftene merket endring på tiltrekning av arbeidskraft. Til gjengjeld har Rørosmat åpnet for målgrupper geografisk sett, og de kan dermed nå ut til flere. Generelt får de lite tilbakemeldinger, disse kommer som oftest gjennom Rørosmat. Det er positive tilbakemeldinger fra kunder om samarbeidet, ikke minst fra butikker og utsalgssteder, som mener dette spesielt med tanke på felles fakturering o.l. De små bedriftene merker en kjempeforskjell på effektiviteten i Rørosmat-systemet fra starten til i dag, spesielt i form av flere og større bestillinger, færre fakturaer og dermed mindre administrasjonsarbeid, men også en forenklet leverings- og distribusjonsmetode. De beskriver en god toveiskommunikasjon, og de små bedriftene er fornøyd med hyppige møter, studiereiser, kurs og jevnlig tilbakemeldinger. De mener at de selv bidrar med positive assosiasjoner til merkevaren Rørosmat gjennom blant annet kvalitet, gode produkter, fin emballasje og gode representanter på messer og markeder.



#### *4.2.1.3 Ledelsesmessige effekter*

De små medlemsbedriftene har ikke utvidet til det internasjonale marked fordi de er så små. Foreløpig har de mye å gå på når det gjelder innenlandsmarkedet, samtidig som betalingsvilligheten er høyere i Norge. I tillegg er produksjonssesongen for deres produkter kort, noe som gjør det vanskelig for dem å utvide sin produksjonsmengde betydelig.

#### *4.2.2 Mellomstore bedrifter*

##### *4.2.2.1 Økonomiske effekter*

De mellomstore produsentene mener at samarbeidet har en betydelig positiv økonomisk påvirkning gjennom økt salg og større inntekt og at de kan ta høyere pris for sine produkt. Den ene bedriften har vært medlem i mange år og hatt betydelig økonomisk vekst på denne tiden. Den andre har vært medlem i noen få år og har først merket en positiv effekt på økonomien det siste året. Den økonomiske effekten av samarbeidet har skjedd over tid. Ting var vanskeligere i starten med opp- og nedturer, men i dag er det stabil vekst i økonomien som følge av samarbeidet. Den ene bedriften har opplevd en konflikt fordi Rørosmat skulle ta seg av salget av deres produkter, noe de ikke klarte å innfri. Da var kommunikasjonen mellom merkevareorganisasjonen og medlemsbedrift dårlig. Etter hvert bedret dette seg, og medlemsbedriften er nå fornøyd med samarbeidet og salget de får gjennom Rørosmat.

Den ene respondenten hevder de har større garanti for fremtidig inntekt som følge av samarbeidet fordi en får en helt annen tyngde i markedet med Rørosmat i ryggen. Den andre respondenten er usikker på om de får denne effekten. Begge hevder det er mindre risikabelt å utvide sin bedrift ved å være medlem, og Rørosmat bidrar til utvidelser fordi organisasjonen har en positiv påvirkning på økonomien. Med samarbeidet kommer ressurser, støtte og fagkompetanse, noe som gjør at eventuelle utvidelser gjøres med kalkulert minimal risiko. Likevel er en av produsentene usikker på om det ville være mer risikabelt å utvide på egen hånd uten å være medlem. Den andre produsenten hevder den har fått en tydelig utvidelse av sin bedrift som følge av samarbeidet. Kostnadene av å være medlem mener begge bedriftene er veldig høye, og at de ender opp med å betale mer prosentvis enn større bedrifter. Likevel er kostnadene for å være med rimeligere enn andre alternativer, og begge mener at det derfor er verdt å betale.

#### *4.2.2.2 Strategiske effekter*

En av de mellomstore bedriftene i Rørosmat mener de er godt representert i merkebaresatsingen. Kjennskapen til deres bedrift har økt i takt med kjennskapen til Rørosmat, og det er mer oppmerksomhet rundt bedriften som følge av samarbeidet. Den andre mellomstore bedriften mener de er en i mengden blant medlemsbedrifter, og tror ikke kjennskap til egen bedrift har endret seg. En av disse bedriftene mener også at tiltrekningskraften på arbeidskraft har økt i takt med samarbeidet, særlig de tre siste årene. De sier at bare én stilling kan få over femti søknader. I motsetning mener den andre bedriften at de ikke har merket noen endring her. Begge respondentene er bevisst på at målgruppene har endret seg med samarbeidet. Den ene bedriften hadde tidligere kun lokalmarkedet, mens de nå nesten er landsdekkende. Den andre har få kunder og selger kun tretti prosent gjennom Rørosmat per dags dato, men sier de største kundene har kommet gjennom samarbeidet. Begge bedriftene hevder at samarbeidet har ført til voldsom oppmerksomhet og tilbakemeldinger generelt, men mesteparten av dette går gjennom Rørosmat. Effektiviteten har økt med samarbeidet, som felles pakking, større leveranser og gode transportløsninger tilpasset enkelte kunder. Begge sier det ikke ville vært mulig å gjøre det like raskt og effektivt på egenhånd. De roser kommunikasjonen med Rørosmat, og sier at den i dag er kjempebra! Videre hevder respondentene at deres bedrift bidrar med positive assosiasjoner til Rørosmat, og sier at i et slikt samarbeid er man sårbar for negativ oppmerksomhet, fordi en kan ødelegge for alle, og det er viktig at alle leverer god kvalitet. Den ene bedriften sier: ”Vi har blitt kjent på egenhånd, blant annet gjennom TV, og disse assosiasjonen overføres positivt til Rørosmat. Nå som samarbeidet fungerer bedre og Rørosmat har vokst, går disse assosiasjonene mer begge veier enn tidligere”. Den andre bedriften legger vekt på at Rørosmat har økt fokuset på- og trenden for lokalmat, og at dette har vært med å styrke reiselivet samt å løfte lokalsamfunnet.

#### *4.2.2.3 Ledelsesmessige effekter*

De mellomstore bedriftene i Rørosmat har heller ikke utvidet til det internasjonale marked. En av produsentene håper på å kunne gjøre dette i nærmeste fremtid, mens den andre produsenten selger produkter som er mangelvare og klarer derfor ikke å dekke nærmarkedet.

### 4.2.3 Store bedrifter

#### 4.2.3.1 Økonomiske effekter

Det at Rørosmat driver markedsføring av lokalmat generelt har vært med å skape en trend slik at etterspørselen for lokalmat har økt betydelig. Dermed har samarbeidet indirekte ført til økonomiske effekter. De store bedriftene mener trenden har hatt positiv påvirkning på salgstall og profitt. Videre hevder den ene respondenten at den har bidratt til økt salg av lokalmat, men at produktene deres er mangelvare, og at de muligens ville solgt like mye utenfor samarbeidet. Videre hevder de at trenden har bidratt til økte priser, men at merkevaren Rørosmat i seg selv ikke fører til dette. Oppsummert har Rørosmat gjennom sin markedsføring indirekte bidratt til økonomiske effekter og disse har bedriften merket over tid. Begge er enige i at effekten var større da de selv var mindre bedrifter, og at effekten er mindre nå ettersom de selv har vokst og blitt større og sterkere.

Bedriftene forteller at de ikke føler større garanti for framtidig inntekt med Rørosmat fordi de med samarbeidet har vokst seg store nok til at de selv er blitt en egen merkevare. Når det gjelder muligheten for å utvide egen bedrift mener de også at de ikke er avhengig av Rørosmat. De trekker igjen frem den økte trenden for lokalmat og hevder den har bidratt til at de kan investere og utvide sin bedrift, altså en indirekte effekt av samarbeidet. Kostnaden av å være medlem er overkommelig, og den er verdt det de får igjen av å være medlem.

#### 4.2.3.2 Strategiske effekter

De store mener de blir godt representerte i samarbeidet fordi Rørosmat er flinke å trekke frem medlemmer og variere mellom disse, men at noen blir trukket frem hyppigere enn andre. Likevel hevder de at de står stødig som bedrift på egen hånd. Den ene bedriften mener at kjennskapen til egen bedrift ikke har endret seg med samarbeidet, og omtaler sin bedrift som lokomotivet i markedsføringen og samarbeidet. I motsetning sier den andre bedriften at deres kjennskap har økt gjennom samarbeidet. Ingen av bedriftene har merket endring i tiltrekningsevnen på arbeidskraft, men begge sier målgruppen har endret seg geografisk sett og at Rørosmat bidrar til å nå ut til større deler av landet. Begge hevder at de får direkte tilbakemeldinger fra forbruker om både produkter og samarbeidet og at disse stort sett er positive. Effektiviteten er de stort sett fornøyd med, og mener organisasjonen har forbedret seg veldig de siste årene. Salg gjennom Rørosmat er effektivt og tidsbesparende, spesielt ved at de har felles bestillinger. Den ene bedriften sier det varierer hvor lang tid det tar å få

produktene ut til kundene, og at det her er forbedringspotensial. Begge sier kommunikasjonen mellom bedriftene og organisasjonen er god, men den ene bedriften nevner at de har vært misfornøyd med denne tidligere, og at de ikke har visst hvor varene har blitt sendt. Dette mener de har blitt bedre fordi de selv har sagt i fra. En bedrift mener de bidrar med både positive og negative assosiasjoner til Rørosmat, og at det negative går på at de tar litt mye oppmerksomhet på grunn av bedriftsstørrelsen. I motsetning sier den andre bedriften at det er positivt at de er store og anerkjente i bransjen.

#### *4.2.3.3 Ledelsesmessige effekter*

De store produsentene har ikke utvidet til det internasjonale marked, og det er heller ikke noe de ser for seg å gjøre i fremtiden. For den ene respondenten er grunnen at det ikke finnes noe spesielt transport- og eksportsystem for landbruksvarer i Norge og det blir mye toll og avgifter i forbindelse med eksport. Den andre respondenten ser problemer med eksport ved at de ikke har nok råvarer og allerede må si nei til mange innenfor Norge.

### 4.3 Lærdal Grønt

Vi skal nå presentere funn i Lærdal Grønt. Oppsettet vil være det samme som ved presentasjonen av Rørosmat, og vi begynner med de små bedriftene i organisasjonen.

#### 4.3.1 Små bedrifter

##### *4.3.1.1 Økonomiske effekter*

De små produsentene mener samarbeidet helt klart har en positiv effekt på deres salgstall og profitt. Produsentene sier at å drive salget selv ikke er et alternativ og at de er avhengig av Lærdal Grønt for å gå rundt. Sammen med sine hovedkunder styrer Lærdal Grønt produksjonsvolum og priser, og hver produsent får en kvote som de skal produsere. Dette gjelder foreløpig ikke produksjon av moreller da dette kan produseres fritt. Produsentene hevder at de kunne tatt en høyere pris ved å selge direkte til kunden selv, men at dette er for tids- og kostnadskrevende for dem. De økonomiske effektene har produsentene merket over tid. Det er først de siste årene at Lærdal Grønt har begynt å fokusere på merkevarer, men foreløpig har ikke produsentene merket noen direkte effekt av dette.

Produsentene føler større garanti for fremtidig inntekt og det blir lagt opp planer internt i organisasjonen for at de skal satse. Med merkevaren Lærdal Grønt er det også større garanti

for å få solgt sine varer. De hevder det helt klart er mindre risikabelt å utvide som følge av samarbeidet, og en av produsentene startet produksjon av moreller med Lærdal Grønt sin kunnskap, støtte og testing på området. ”Uten Lærdal Grønt hadde det ikke blitt moreller i Lærdal!”. Produsenten er i dag i ferd med å utvide til dyrking av nye produkter. De små bedriftene sier at kostnaden for å være med i Lærdal Grønt ikke er stor. Merkevarer opererer med et null-regnskap, altså skal de ikke ha store overskudd. Kostnadene til Lærdal Grønt går tilbake til medlemmene. ”Absolutt verdt kostnaden å være med!”

#### *4.3.1.2 Strategiske effekter*

De små bedriftene mener de blir en i mengden, og at det derfor er opp til hver enkelt bedrift hvor mye en vil gjøre ut av seg. Mens en av bedriftene har vært med i ulike reklamer og uttaler at bedriften blir gjort stas på fordi ingen andre vil, mener den andre at deres bedrift ikke blir synliggjort og sier at ”Lærdal Grønt gjør ikke ekstra stas på oss”. Grunnet få ansatte har ikke bedriftene merket endring i tiltrekningsevne på arbeidskraft, men nevner at samarbeidet er godt på dette området, og at en kan låne ansatte av andre bedrifter om det er nødvendig. Angående markedsføring og nye målgrupper mener begge bedrifter at det er det samme som alltid har vært, og at BAMA og Gartnerhallen styrer dette. Tilbakemeldingene fra forbrukerne har ikke endret seg, og det er generelt få eller ingen tilbakemeldinger som kommer gjennom Lærdal Grønt. Bedriftene roser Lærdal Grønt på bakgrunn av effektivitet, og sier at det ikke kan sammenliknes med slik det var før, da spesielt med tanke på pakking av varer. De påpeker at kommunikasjonen mellom bedriftene og Lærdal Grønt er hyppig og god. Begge mener de bidrar med positive assosiasjoner, blant annet sier den ene bedriften at deres satsing på nye produkter har fått mye oppmerksomhet i media, og det reflekterer positivt på Lærdal Grønt. Samme bedrift spesifiserer også at de passer på uttalelser i media for å ikke bli oppfattet på feil måte, og snakker alltid positivt om Lærdal Grønt. Den andre bedriften mener de bidrar med positive assosiasjoner og kjennskap på bakgrunn av god kvalitet: ”man får fort tilbakemelding om dårlig kvalitet, noe som kan bidra negativt”.

#### *4.3.1.3 Ledelsesmessige effekter*

De små bedriftene i Lærdal Grønt har utvidet til det internasjonale marked, begge med moreller. Flere av produsentene i Lærdal var med, men utvidelsen stagnerte fordi de ikke kunne produsere nok til å fortsette. I tillegg så de at Norge var et stort nok marked med høyere betalingsvillighet. Når det gjelder framtiden er det opp til Lærdal Grønt om det blir

ytterligere satsing på utlandet. Det kommer an på markedssituasjoner, som etterspørsel og betalingsvillighet i framtiden. Rent hypotetisk har produsentene forutsetninger for å eksportere moreller igjen fordi de har blitt sertifisert.

#### 4.3.2 Mellomstore bedrifter

##### 4.3.2.1 Økonomiske effekter

Innenfor de mellomstore produsentene fikk vi noe ulike svar. Den ene respondenten merker ingen endring i økonomisk effekt fra det tidligere selskapet de var med i (som senere har blitt Lærdal Grønt), og frem til i dag under Lærdal Grønt. I fjor startet de med merking av gulrøtter fra Lærdal Grønt som er blitt godt mottatt i markedet, men det er enda for tidlig å se effekten av dette. Det er markedet som bestemmer hvilke priser produsentene får for sine produkter. Hovedkunden til Lærdal Grønt har mulighet til å kjøpe inn fra andre land som dumper sine priser, dermed påvirker dette prisene til produsentene i Lærdal Grønt. Den andre hevder at det de leverer blir solgt, men at omsetningen har vært for lav. De har selv ingen kontroll på priser, salgstall eller profitt. Gjennom Lærdal Grønt får de solgt mer enn på egen hånd fordi de da vil gå med tap. Det at Bama samarbeider med Lærdal Grønt om prissetting er et problem, fordi produsenten har erfart at de kan ta høyere pris når de operer på egen hånd. Ulempen da er at driftskostnadene blir for store og de ikke får solgt nok. Uten Lærdal Grønt har de ikke noe kundegrunnlag.

Begge produsentene hevder at Lærdal Grønt gir garanti for salg av deres varer. Gjennom samarbeidet er produsentene sikret en viss kundemasse. Den ene produsenten forteller at den mener det er mindre risikabelt å utvide med Lærdal Grønt i ryggen. Dette er forutsatt at de faktisk setter i gang en utvidelse for sine produsenter fordi det er kvotebestemt hvor mye hver produsent får produsere, og de vil ikke få solgt mer enn den gitte kvoten. Den andre respondenten hevder at dersom de hadde klart å operere på egen hånd ville de gjerne ha utvidet, men at dette ikke er noe som er relevant for dem under samarbeidet. Videre hevder begge produsentene at det koster lite å være med og at kostnadene absolutt er verdt det.

##### 4.3.2.2 Strategiske effekter

De mellomstore bedriftene mener begge at de blir en i mengden, og er ikke opptatt av at de selv skal fremmes. Den ene bedriften legger vekt på at Lærdal Grønt burde fokusere mer på Lærdal som sted og som en felles produsent av varer. Den mener også at deres kjennskap ikke

har endret seg med samarbeidet, mens den andre bedriften mener de selv har skapt kjennskap til bedriften uten Lærdal Grønt. Heller ingen av disse bedriftene merker forskjell i tiltrekningskraften på arbeidskraft. Innen markedsføring mener den ene bedriften at målgruppen har vært konstant, og at markedsføringen blir bedre, men ikke gir en drastisk endring. Den andre bedriften sier at Lærdal Grønt og BAMA bestemmer, og at de selv ikke har oversikt over målgruppene. Når det gjelder tilbakemelding fra forbruker får den ene bedriften alle tilbakemeldinger direkte fra Lærdal Grønt fordi bedriftens navn er på emballasjen til varene som selges. Den andre bedriften sier de fikk mange gode tilbakemeldinger da de solgte på egenhånd, men at de nå kun får tilbakemeldinger når noe ikke er bra nok.

Effektiviteten er det delte meninger om. Mens den ene bedriften mener det er veldig bra og effektivt å bruke Lærdal Grønt, mener den andre at logistikken er dårlig. Grunnen er at varer som skal fra Lærdal til Aurland går via Oslo, altså tar det syv dager istedenfor tretti minutter. Dermed må bærene plukkes for tidlig. De understreker at effektiviteten er blitt bedre ved at varene ikke lenger går til Oslo først hvis de skal til Bergen. Kommunikasjonen mellom bedriftene og Lærdal Grønt er viktig, og den ene respondenten kan melde om en konstant og god kommunikasjon uten konflikter så langt. Den andre respondenten sier det er mye bedre kommunikasjon nå sammenlignet med for et par år siden, også med tanke på en nettside der produsenten kan følge med på salg. Likevel hevder respondenten at det er lite dynamikk og mye enveiskommunikasjon. Begge bedriftene mener de bidrar med positive assosiasjoner til Lærdal Grønt, hvor den ene respondenten bidrar gjennom salg, inntjening og markedsføring gjennom Lærdal Grønt og BAMA, og den andre respondenten gjennom et fint, strøket og idyllisk dyrkingsfelt i Lærdal som vises fram til kunder.

#### *4.3.2.3 Ledelsesmessige effekter*

De mellomstore produsentene i Lærdal Grønt har utvidet til det internasjonale marked med bringebær og moreller. Utvidelsen stagnerte fordi produsentene ikke klarte å produsere store nok volum. De mellomstore produsentene mener de må fokusere på det norske marked hvor etterspørsel og betalingsvillighet er høy. Dersom de skal ut i det internasjonale marked kreves en stabil produksjon av store mengder. Det er opp til Lærdal Grønt hva som skjer i framtiden.

### 4.3.3 Store bedrifter

#### 4.3.3.1 Økonomiske effekter

Disse produsentene mener at samarbeidet har alt å si for salg og omsetning ved at det fører til økte salgstall og høyere profitt. De ville ikke hatt samme tilgang til markedet uten Lærdal Grønt og mener det ville vært mer tilfeldig hvor mye de fikk solgt og tjent inn. I tillegg får de en forenkling av salg og andre stordriftsfordeler. Med dette mener de at samarbeidet fører til kostnadsbesparing for dem, heller enn direkte økt omsetning. Produktpriser ville vært mer tilfeldig og ustabile om de ikke var med i Lærdal Grønt. De forteller at de kan ta høyere priser ved å selge direkte selv, men at dette er snakk om minimale mengder. En av respondentene nevner også hvordan Lærdal Grønts eget merke Lærdals Beste fører til økt omsetning i forhold til om de skulle solgt bringebær gjennom Bama. De har fått svært gode priser på dette merkevareproduktet som de selger på egen hånd. Det er delte meninger om når disse økonomiske effektene har skjedd. Den ene produsenten har vært med i Lærdal Grønt siden produksjonsstart. Produsenten hevder det har vært effekter og at Lærdal Grønt har bidratt mye til fellesskapet blant alle produsentene i Lærdal, men synes det er vanskelig å si om effekten har skjedd over tid eller med en gang samarbeidet startet. Den andre produsenten mener at effektene merkes over tid, og har tro på at Lærdal Grønt i fremtiden vil få merverdi på sine produkter og derfor kan ta høyere priser.

Som følge av samarbeidet mener begge produsentene at de helt klart har en større garanti for levering av varer og dermed fremtidig inntekt. En produsent nevner også den ekstreme viktigheten av salgsgaranti fordi en ellers kanskje må dumpe priser for å bli kvitt varer. Samarbeidet gjør produksjonen tryggere og mer stabil. Når det gjelder risiko ved å utvide bedriften nevner de det samme som de mellomstore bedriftene. Produksjonen er kvoteregulert og det er derfor mindre risikabelt å utvide dersom kvoten økes fordi de har garanti for å få solgt alt. Begge produsentene sier at kostnadene for å være medlem definitivt er verdt det.

#### 4.3.3.2 Strategiske effekter

En av de store bedriftene mener de stort sett er en i mengden, men blir av og til trukket ut for å være med i reklamer og profilering mot markedet. Den andre mener deres bedrift er i særstilling, og at de selv har mye omtale utenom Lærdal Grønt fordi de selv har en sterk merkevare. Respondenten hevder likevel at selv om merkevaren ikke direkte gjør deres bedrift mer synlig, ville de ikke eksistert uten samarbeidet. Ingen av respondentene melder



om forskjell i tiltrekningsevnen på arbeidskraft. Mens målgruppen for en av bedriftene har vært konsekvent, hevder den andre bedriften å ha skapt nye markeder for Lærdal Grønt og BAMA, ikke motsatt. Det foreligger få eller ingen tilbakemeldinger fra forbruker, og heller ingen økt etterspørsel spesifikt etter deres produkter, men heller økt etterspørsel generelt etter bær fra Lærdal, spesielt på Bergens-markedet. En av respondentene nevner at BAMA av og til direkte etterspør deres produkt, men at de her er i særstilling. Begge respondentene er fornøyde med effektiviteten og forteller at Lærdal Grønt er nøkkelen for at ting skal fungere, spesielt innen bringebær siden det er få dager mellom plukking til det skal nå forbrukeren. De har rask dokumentasjon, effektivt produksjonsutstyr og levering/transportering av varer, men en av respondentene mener likevel det alltid kan bli bedre. Når det kommer til kommunikasjon nevner en av respondentene at de har åpen kommunikasjon, men er kritisk til om det fører til noe. Den andre respondenten sier kommunikasjonen er ”tålelig bra”, bedre enn de fleste andre steder. Angående assosiasjoner fra bedriftene til Lærdal Grønt sier bedriftene at alle er en i mengden, men at man fort skiller seg ut hvis man leverer under standard, som igjen vil gjenspeiles negativt på alle. En av respondentene sier at ingen må gå i utakt, og at alle bør stå sammen og gjøre ting likt. Det vi bli positive assosiasjoner hvis alle holder på kvaliteten, og alle kan bidra positivt ved å sette Lærdal på kartet. Den nevner videre at det ikke vil gi utslag på hver bedrift, men heller på merkevaren Lærdal Grønt. Den andre respondenten sier at deres bedrift og inntreden i Lærdal Grønt har bidratt til Lærdal som helhet og satt det på kartet, spesielt har de bidratt positivt for bringebær i Lærdal.

#### *4.3.3.3 Ledelsesmessige effekter*

Den ene store produsenten i Lærdal Grønt har hatt internasjonal utvidelse, mens den andre har holdt seg på det norske marked. Den første respondenten har utvidet med moreller og bringebær, men sier det å produsere i høykostland og selge i lavkostland ikke fungerer. Lærdal Grønt trodde betalingsvilligheten i utlandet var større enn den viste seg å være, og prosjektet er nå lagt dødt. Ferske bær tåler ikke transport. Den andre respondenten hevder at det foreløpig ikke er noen modell som gir god nok avkastning til å utvide internasjonalt, men de er inne på tanken med å forsøke med frosne bringebær i framtiden.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi tolke og diskutere funn med hensyn til teorien vi har presentert. Vi tar for oss hver effekt-kategori for seg, først med fokus på Rørosmat, deretter Lærdal Grønt, før vi til slutt sammenligner disse. Vi ser på produsentenes opplevde effekter og sammenligner disse på tvers av både størrelse og selskapsmerke. Gjennom en slik framstilling vil vi svare på vår problemstilling på bakgrunn av funn med hensyn til den utvalgte teorien. Til slutt ser vi på begrensninger og svakheter ved oppgaven, og forslag til videre forskning.

### 5.1 Økonomiske effekter

#### 5.1.1 Rørosmat

De økonomiske effektene vi har funnet hos produsentene i Rørosmat, oppleves relativt likt på tvers av størrelser. Kapferer (1997), Aaker og Joachimsthaler (2000) og Keller (2013) presiserer at ved å være med i en house of brands-struktur vil en kunne få en unik posisjon i markedet. Bedriftene hevder de har oppnådd en tyngde i markedet de ikke ville ha klart på egenhånd, og får solgt større mengder. Dermed har merkevaren Rørosmat hatt positiv effekt på både deres omsetning og årsresultat, som Riezebos (2003) argumenter for ved å si at en sterk merkevare kan føre til høyere salg, større marginer og høyere profitt. Likevel svarer den ene store bedriften at de trolig kunne solgt like mye på egenhånd, men at dette har å gjøre med at de selger en mangelvare og at det er en økende interesse for lokalmat. Alle respondentene i Rørosmat svarer at de opplevde økonomiske effektene har skjedd over tid, noe som støtter opp under Riezebos (2003) sin teori om at økonomiske fordeler ikke vil vise seg i løpet av kort tid, fordi kostnadene er for høye i begynnelsen. Keller (2013), Samuelsen et al. (2010) og Riezebos (2003) sier at en sterk merkevare kan signalisere kvalitet, og at konsumenter derfor tillater høyere priser ved en sterk merkevare. De små og mellomstore bedriftene i Rørosmat støtter dette, og mener de kan ta høyere pris ved bruk av Rørosmat-merket. De største er litt uenig i at merking av produkt har ført til høyere priser, men at Rørosmat indirekte har ført til høyere priser ved å øke trenden og fokuset på lokalmat.

Videre svarer respondentene at merkevaren Rørosmat gir større garanti for fremtidig inntekt, noe de mener er et resultat av at samarbeidet gir en større tyngde i markedet og en større stabil kundegruppe. Igjen kan vi trekke paralleller til Riezebos (2003) og Keller (2013), som mener en sterk merkevare fører til større garanti for fremtidig inntekt, blant annet fordi en sterk merkevare kan føre til en konstant kundestrøm. De store respondentene i Rørosmat skiller seg

likevel ut her ved å poengtere at de er store og kjente på egenhånd, og dermed ikke avhengig av Rørosmat-merkevaren. De påstår de har en viss garanti for fremtidig inntekt uavhengig av Rørosmat, og sier videre at det ikke er direkte mindre risikabelt å utvide med dem. Rørosmat har bygget opp rundt trenden for lokalmat, og dermed gjort det indirekte mindre risikabelt, påstår de. De øvrige respondentene bygger derimot opp under teoriene til Aaker og Joachimsthaler (2000) og Samuelsen et al. (2010) om at det er lettere å utvide, samt mindre risikabelt med nylanseringer innenfor en house of brands-arkitektur.

Samuelsen et al. (2010) peker på en vesentlig økonomisk ulempe ved en house of brands-organisering; en slik organisering er dyr for alle involverte. Fordi alle respondentene hevder de økonomiske effektene ikke oppstår umiddelbart, men skjer over tid, kan dette som nevnt ha sammenheng med at det er dyrt å lansere og starte opp en slik merkevare. Vi ønsket derfor å finne ut av hva respondentene synes om kostnadene for å være med i Rørosmat. Vi ser her at de små og de store er veldig fornøyd med kostnadene, og sier det er billig sammenlignet med hva det ville kostet å gjøre alt det Rørosmat gjør på egenhånd. De mellomstore derimot, mener de betaler ”i dyre dommer” for å være med, og at de ender opp med å betale mer prosentvis enn større bedrifter. Likevel svarer samtlige at kostnadene er verdt det, fordi de opplever flere positive effekter ved å være med som veier opp for denne kostnaden.

Innad i Rørosmat ser vi en del like svar, og noen avvik. En vesentlig forskjell på bedriftene i Rørosmat er at noen selger mangelvare, mens andre selger varer en kan produsere mye av. Sistnevnte vil være mer avhengig av merkevaren Rørosmat for å øke salg, profitt og priser, mens de som selger mangelvare i større grad vil kunne stå på egne ben. Et annet aspekt som dukket opp er at noen av respondentene har vært med i Rørosmat fra starten, mens andre nylig har blitt med. Den som mest nylig ble medlem merket ikke samme økonomiske effekt som de øvrige respondentene. Denne respondenten fikk en vanskelig start på samarbeidet der det var en konflikt mellom bedriften og Rørosmat, og sier derfor at kostnadene ikke var verdt det tidligere, men på grunn av forbedringer vil det være verdt det framover. Flere påpeker også at samarbeidet startet med oppturer og nedturer, men at det per i dag er en stabil vekst i merkevaren Rørosmat som igjen fører til stabil vekst i form av positive økonomiske effekter.

### 5.1.2 Lærdal Grønt

Også i Lærdal Grønt kan vi trekke paralleller til teori rundt økonomiske effekter.

Produsentene påpeker at Lærdal Grønt forenkler pakking, distribusjon og salg, samt er med på

å øke tilgang til marked, og dermed har positiv påvirkning på omsetning og årsresultat. De små bedriftene hevder de er avhengig av Lærdal Grønt og trolig ikke hadde holdt på uten dem i ryggen. De mellomstore legger derimot vekt på at de med Lærdal Grønt vil kunne beholde omsetning, og at det er en trygghet å vite at varene blir solgt. De store vektlegger at det viktigste med Lærdal Grønt ikke er å tjene penger, men å spare penger. Samtlige hevder altså at samarbeidet har positiv effekt på omsetning og profitt, men ikke nødvendigvis gjennom økt inntekt. Samtlige sier effekten har vært over tid, og håper Lærdal Grønt sitt økte fokus på merkevarebygging vil gi effekter i fremtiden.

Alle sier at de kan ta høyere priser ved å selge på egen hånd. Videre hevdes det at Lærdal Grønt sin største kunde er med å bestemme prisene, som fører til lave priser og lite konkurranse. Samtlige sier likevel at de verken kan selge store volum på egen hånd, og at bedriften ikke ville gått rundt uten Lærdal Grønt. Det påpekes at prisene er mer stabile med Lærdal Grønt, som gir mer forutsigbar inntekt. Igjen trekker de frem kjennskapen til merkevaren og håper prisene kan øke i takt med denne.

Alle respondentene i Lærdal Grønt sier de føler en større garanti for fremtidig inntekt med samarbeidet, en effekt Riezebos (2003) og Keller (2013) nevner, og legger spesielt vekt på garanti for avtaler og salg. De store bedriftene hevder at dersom de ikke hadde hatt denne garantien, ville en kanskje kunne tatt høyere priser på det lille en hadde fått solgt på egen hånd, men det medfører risiko for at en må dumpe prisene for å få solgt unna. Det er altså viktigere med trygghet og stabilitet i priser og salg, enn å oppnå høyest mulig priser. Videre hevder alle respondentene at det er mindre risikabelt å utvide med Lærdal Grønt i ryggen, noe Aaker og Joachimsthaler (2000) og Samuelsen et al. (2010) peker på, og at Lærdal Grønt allerede har hjulpet flere av dem med å utvide til nye produktkategorier. Samtidig gjør det seg gjeldende her at noen av produsentene selger varer som er kvotebestemt, og dermed ikke har mulighet til å utvide produksjonen ytterligere. Når det gjelder kostnadene for å være med i Lærdal Grønt, mener produsentene at disse er lave. De peker på at det er et nær null-regnskap og organisasjonen er ikke ute etter å tjene penger på produsentene. Samtlige sier kostnadene desidert er verdt det, og at det ville vært dyrere å gjøre alt Lærdal Grønt gjør på egenhånd. Innad i Lærdal Grønt håper alle på større økonomiske effekter i fremtiden. Likevel er samtlige avhengig av Lærdal Grønt for å selge volum, så selv om effektene foreløpig ikke er så store som de kunne vært, ønsker alle å være med videre. En produsent skiller seg ut på en del av svarene gjennom intervjuene. Denne produsenten har hatt en konflikt med Lærdal Grønt på

bakgrunn av lave priser, og har prøvd seg på egenhånd. Dette førte til økonomisk tap på tross av høyere priser utenfor samarbeidet.

### 5.1.3 Rørosmat versus Lærdal Grønt

Det er litt forskjellige meninger når det gjelder økonomiske effekter innad i de to organisasjonene på tvers av størrelser, men alt i alt oppleves effektene relativt likt. Når det gjelder de opplevde økonomiske effektene kan vi trekke flere paralleller. For det første har produsenter i begge organisasjonene svart innledende i intervjuene at de gikk inn i samarbeidet med positiv innstilling. Samtlige sier det er viktig for lokalmatprodusenter med en felles merkevare og felles distribusjons- og salgskanal. Videre svarer produsenter i Rørosmat at organisasjonen ble drevet fram som et svar på et ønske om fellesskap og noen til å dra lasset. I Lærdal Grønt derimot, svarer samtlige at Lærdal Grønt er eneste alternativ for å kunne drive. I Rørosmat er det kun de små bedriftene som sier de er helt avhengig av Rørosmat, mens i Lærdal Grønt går dette igjen hos alle respondenter. Dette kan ha å gjøre med at de mellomstore og store bedriftene i Rørosmat har klart å opparbeide seg en merkevare på egenhånd, noe som gjør at flere av dem har gode avtaler med kunder uavhengig av Rørosmat. Samtidig har vi sett at flere av bedriftene i Rørosmat produserer mangelvare, noe som er med på å gi en viss garanti for salg uavhengig av Rørosmat. Her kan vi trekke paralleller til teorien om pull-effect (Riezebos, 2003), fordi en sterk merkevare kan være mer attraktiv for forhandlere og dermed gi økt etterspørsel. Disse produsentene har så stor etterspørsel på sine varer at de ikke får tak i nok råvarer til å tilfredsstille markedet. Riezebos (2003) nevner at effekter som følge av dette kan være de får en forsterket posisjon i markedet, deres bedriftskunder vil være mindre skeptisk til å ta inn produktene og ettersom varene selges fort kan det være det kreves lavere provisjonssats fra produsenten.

Innenfor begge organisasjonene blir det påpekt at samarbeidene er alfa og omega for mengdesalg og tilgang til marked. Vi kan også trekke paralleller fra Rørosmat til Lærdal Grønt når det gjelder tidsperspektiv på effektene. De vi snakket med i Rørosmat hevder alle at effektene har skjedd over tid, mens i Lærdal Grønt er det delte meninger. Aktørene i Rørosmat sier det har vært opp- og nedturen i økonomiske effekter, og at dette nå i senere tid oppleves som stabilt positivt. Lærdal Grønt har ikke kommet like langt i sin merkevarebygging, noe som kan ha sammenheng med at aktørene ikke har merket en like stor påvirkning på økonomien foreløpig. Dette kan også være en begrunnelse på hvorfor produsentene i Rørosmat føler de kan ta høyere priser med merkevaren (direkte og indirekte),

mens produsentene i Lærdal Grønt hevder de kan ta høyere priser ved å selge selv. Sannsynligvis vil prisene kunne øke i Lærdal Grønt etter hvert som kjennskapen til merkevaren vokser, slik som det har gjort i Rørosmat, og med dette vil forhåpentligvis aktørene i Lærdal Grønt oppnå større økonomiske effekter som følge av samarbeidet. Vi ser mange likheter ved de økonomiske effektene for produsentene i de to organisasjonene, og det meste samsvarer med teorien rundt dette. Alt i alt er samtlige produsenter per dags dato fornøyd med det økonomiske utbyttet de får av å være med i en house of brands-organisering for lokalmatprodusenter.

## 5.2 Strategiske effekter

### 5.2.1 Rørosmat

Funnene viser stort sett like effekter på tvers av bedriftsstørrelse, med unntak av noen punkt. Mens de små bedriftene opplever samme effekter, ser vi ulikheter blant de mellomstore og store bedriftene.

En viktig faktor for å skape merkeverdi er merkekjennskap (Keller, 2013), og som nevnt innebærer dette kundens evne til å gjenkjenne merke og komme på at merket eksisterer (Samuelsen et al., 2010). En house of brands-arkitektur har også som hovedmål å skape merkekjennskap (Keller, 2013), og vi har på bakgrunn av dette spurt bedriftene hvilken synlighet de har i samarbeidet med house of brands-organisasjonen, og om kjennskapen til hver enkelt bedrift har økt med samarbeidet. De små og store bedriftene føler seg godt representert i samarbeidet, selv om de store bedriftene hevder at de selv står sterkt som merkevare. Blant de mellomstore bedriftene føler en bedrift at den blir en i mengden og lite synliggjort, mens den andre er fornøyd med sin synlighet i merkevaren. Fire av bedriftene mener at kjennskapen har økt med samarbeidet, og at deres synlighet i markedet er forsterket. En av de mellomstore og en av de store bedriftene mener at deres kjennskap ikke har økt med samarbeidet.

Alle respondentene utenom en sier de har ikke merket en effekt i tiltrekning på arbeidskraft, til tross for at Riezebos (2003) hevder at en sterk merkevare kan fungere som en magnet for tiltrekning av nye ansatte. Som nevnt er også en av fordelene ved en house of brand-arkitektur at en har frihet til å skape seg en unik posisjon i markedet og tilpasse seg et kundesegment uten å ta hensyn til en sammensatt produktportefølje (Samuelsen et al., 2010). Samtlige

respondenter svarer at målgruppen har endret seg i takt med samarbeidet, spesielt geografisk. Flere hevder at markedet har gått fra å være lokalt til å være nasjonalt. En mellomstor bedrift, som selger omtrent tretti prosent av sine varer gjennom Rørosmat, sier de har fått to av sine største kunder som følge av organisasjonens arbeid. Ved at Rørosmat har økt sin posisjon i markedet har dette bidratt med nye målgrupper på et nasjonalt plan.

Samuelsen (2010) nevner at en lettere vil unngå konflikter i distribusjonskanaler gjennom et house of brands-samarbeid. Merkevarens distribusjonskanal for sine aktører kan føre til økt effektivitet og forenkling i kommunikasjonen mellom individuelle aktører og distribusjonskanaler (Aaker og Joachimsthaler; Samuelsen et al. 2010). Samtlige bedrifter på tvers av størrelse er fornøyd med effektivitet og kommunikasjon i Rørosmat. De sier det har vært en enorm utvikling innen effektivitet ved distribusjonskanalen, som bestilling i større kvantum, gode pakke- og transportløsninger og felles bestillinger. De mellomstore bedriftene sier de ikke kunne klart det like raskt og effektivt på egen hånd. Samtlige bedrifter er fornøyd med kommunikasjonen. I motsetning har en stor bedrift vært misfornøyd med kommunikasjonen før, men sier at det nå er mye bedre.

Alle respondenter mener de bidrar til positive assosiasjoner til merkevaren Rørosmat, noe som motsier en av ulempene Samuelsen nevner ved en house of brand-merkevare. Samuelsen et al. (2010) sier at et merke under en slik arkitektur ikke kan bidra med positiv overføring av assosiasjoner eller kjennskap til hovedmerket, og får støtte fra Aaker og Joachimsthaler (2000) og Keller (2013). De små og mellomstore bedriftene nevner spesielt kvalitet som et viktig punkt her, mens en av de store bedriftene mener deres størrelse og egen merkevare bidrar positivt. Den andre store bedriften mener størrelsen kan være både positiv og negativ i forhold til assosiasjoner til Rørosmat.

Vi ser at de strategiske effektene stort sett er like innad i Rørosmat, men det finnes altså noen ulikheter. En av de mellomstore bedriftene har skilt seg ut siden starten av analysen, og mener at de verken blir synliggjort eller at kjennskapen til deres bedrift har økt. Et viktig poeng er at den aktuelle bedriften sier de selv har bygd en sterk merkevare og står sterkt alene. De selger også kun tretti prosent av sine varer gjennom Rørosmat. En stor bedrift mener de heller ikke har fått økt kjennskap, men har vokst frem med Rørosmat, og hevder de nå er ”lokomotivet” i markedsføringen og samarbeidet. Vi tror disse faktorene spiller en viktig rolle i den responsen

vi har fått. Det signaliserer at den mellomstore og store bedriften står sterkt på egne ben, og kanskje er de ikke like avhengige av samarbeidet som andre.

### 5.2.2 Lærdal Grønt

Ved diskusjon av effekter for medlemsbedriftene i Lærdal Grønt kan vi trekke paralleller til teorien nevnt ovenfor om Rørosmat. Også her oppleves effektene stort sett likt, men vi ser noen ulikheter. Samtlige av medlemsbedriftene synes de blir en i mengden blant andre produsenter i Lærdal Grønt, men flere legger vekt på at det ikke nødvendigvis er negativt å være det. Både en av de mellomstore og en av de store bedriftene nevner at deres kjennskap har økt fordi de selv har jobbet for det, ikke direkte på grunn av samarbeidet med merkevaren. Den store bedriften sier at de selv har vært i media kanskje hundre ganger mer enn Lærdal Grønt de siste årene, og at de trolig er mer kjent utad enn merkevare-organisasjonen. Den store bedriften understreker likevel at de kanskje ikke hadde eksistert uten Lærdal Grønt. Ingen av bedriftene støttet under teorien til Riezebos (2003) om at den sterke merkevaren kunne tiltrekke seg mer arbeidskraft, og heller ingen har sett endring i målgruppene til Lærdal Grønt. Her presiserer de små og den ene mellomstore bedriften at de ikke har innsikt i dette og at det ikke er de som styrer dette, mens den ene store bedriften sier de selv har skapt nye målgrupper og markeder for Lærdal Grønt.

Stort sett alle respondentene er fornøyd med effektiviteten og sier den ikke kan sammenliknes med tidligere. Utviklingen har vært enorm. Én av de totalt seks respondentene er misfornøyd med effektiviteten til Lærdal Grønt og sier logistikken har vært dårlig, men sier avslutningsvis at det er på bedringens vei. Den samme bedriften hevder også at kommunikasjonen har lite dynamikk, og at det er mye enveiskommunikasjon. Også de to større bedriftene stiller seg forholdsvis kritiske til den åpne kommunikasjonen, men er stort sett fornøyd. De tre andre bedriftene melder om hyppig og god kommunikasjon. Alle bedrifter mener de selv bidrar med positive assosiasjoner til house of brands-organisasjonen, også i strid med Samuelsen et al. (2010) sin påstand om at medlemsmerker i en slik arkitektur ikke kan bidra på dette feltet. Den ene store bedriften mener at alle kan bidra til å sette Lærdal på kartet, mens den andre store bedriften mener de selv allerede har bidratt mye til dette.

Vi ser få ulikheter i effektene medlemsbedriftene i Lærdal Grønt opplever gjennom samarbeidet. Noen av bedriftene trekker også frem andre faktorer rundt samarbeidet. En av de små bedriftene nevner at bedriften er bundet til samarbeidet til BAMA, og at bedriften ikke



kan selge store mengder til andre. Bedriften er fornøyd med det, og sier de tjener penger gjennom samarbeidet med Lærdal Grønt, og alt annet de kan gjøre er hobbybasert. En av de mellomstore bedriftene nevner at Lærdal Grønt har et kjempepotensial, men at organisasjonen er litt ”kjøpt og betalt” av de store kundene. Bedriften sier at Lærdal burde være Norges morell-hovedsted, slik Hardanger er for epler, og at dette burde være fokuset til Lærdal Grønt. En av de store bedriftene sier at de har vokst frem gjennom samarbeidet, og at Lærdal Grønt er bidragsytere for hvor bedriften er i dag. Selv mener de at de har større merkeverdi, men at det kanskje endrer seg nå med fokuset på merkevaren Lærdal Grønt.

### 5.2.3 Rørosmat versus Lærdal Grønt

Vi skal nå se på våre to caser i forhold til hverandre, og her er det flere likheter og ulikheter. Vi har kartlagt synligheten og kjennskapen til respondentene i selskapsmerkevarene og i markedet. De fleste bedriftene i Rørosmat mener de stort sett er synlige og at Rørosmat har bidratt til økt kjennskap for sine bedrifter. Dette er en motsetning til medlemsbedriftene i Lærdal Grønt, der de fleste bedrifter mener de er en i mengden og at organisasjonen ikke har bidratt til kjennskapen til hver enkelt bedrift. Flere av disse bedriftene understreker at deres mål ikke er å bygge sin merkevare stor og sterk, men at de heller arbeider mot at Lærdal Grønt skal bli et sterkt varemerke med god kvalitet, og vil sette Lærdal på kartet. Rørosmat-bedriftene har til motsetning hatt større fokus på egen merkevarebygging.

Innad i Rørosmat svarer alle at målgruppen har endret seg, og de har gått fra å være på et lokalt marked til et nasjonalt. Medlemsbedriftene i Lærdal Grønt mener at målgruppen har vært konstant, men at organisasjonen generelt har fått litt større etterspørsel. Lærdal Grønt har få kunder, regulert kvantum der noe av produksjonen er kvotebelagt, og Bergensmarkedet har i flere tiår vært det viktigste markedet. I motsetning har Rørosmat et bredere spekter av produkter, og har fokus på å få et større kvantum og nå ut til husholdningsmarkedet i Norge. Flere av bedriftene i Lærdal Grønt nevner likevel at de ikke har oversikt over målgruppene, og at Lærdal Grønt styrer dette.

Generelt er alle bedriftene fornøyd med kommunikasjonen de har med merkeselskapene. Noen av bedriftene i Rørosmat understreker at det tidligere har vært problemer på dette området, men at det er blitt bedre med tiden. Også i Lærdal Grønt stiller noen seg kritiske til kommunikasjonen, men samtlige er stort sett fornøyd. Selv om funnene viser dette, har flere

respondenter forklart at de ikke vet hvem markedet er, hvem de selger til, tilbakemeldinger fra kunder osv., noe som kan tyde på begrenset kommunikasjon.

Generelt merker bedriftene liten effekt av økt tiltrekningskraft på arbeidskraft. Alle er også svært positive til effektiviteten ved Rørosmat og Lærdal Grønt, og de fleste sier at det har vært enorme endringer fra oppstart til nå. Samtlige respondenter mener de bidrar til positive assosiasjoner til selskapsmerkevaren, og som nevnt er dette en strak motsetning til det Samuelsen et al. (2010) hevder. Avslutningsvis er det viktig å nevne at Lærdal Grønt ikke har kommet like langt i sin merkevarebygging som Rørosmat, men gjennom intervjuene ser vi at det forventes større effekt i fremtiden på dette området.

### 5.3 Ledelsesmessige effekter

#### 5.3.1 Rørosmat

Innenfor ledelsesmessige effekter er fokuset på utvidelse til det internasjonale marked. Riezebos (2003) hevder at det kan være enklere å sikte seg inn på det internasjonale marked gjennom global merkevarebygging, blant annet fordi en sterk merkevare lettere kan overføres internasjonalt. Ingen av de vi pratet med i Rørosmat har utvidet til det internasjonale marked, sett bort i fra en produsent som har solgt en liten mengde produkter til utlandet på egen hånd. De små produsentene, og noen av de større, hevder at de enda har mye å gå på i det nasjonale markedet og noen nevner at tilgangen på råvarer er for liten til at de kan dekke nærmarkedet. Produksjonssesong og dårlig tilrettelagte eksportmuligheter for landbruksvarer er også med å hindre muligheten for eksport hos noen. Det nevnes at betalingsvilligheten i internasjonale lavkostland er for liten. På dette området vil ikke Riezebos (2003) sin teori passe til Rørosmat, noe som kan skyldes at Rørosmat driver med matprodukter, som er utfordrende å eksportere. Den ene produsenten som har solgt litt til utlandet har ikke solgt matvarer. På en annen side hevder en produsent at Rørosmat har bidratt til reiselivsnæringen på Røros og på den måten er med på å selge matvarer til internasjonale turister på Røros. Videre er det en produsent som ønsker å kunne utvide til det internasjonale marked i nærmeste fremtid.

#### 5.3.2 Lærdal Grønt

I motsetning til Rørosmat har Lærdal Grønt forsøkt å utvide til det internasjonale marked. Dette prosjektet går igjen i intervjuene. Det ble satt i gang tiltak for å utvide med å selge moreller og bringebær til Europa ved at disse produktene ble sertifisert, altså har de her klart å lage et system for eksport, i motsetning til Rørosmat. Produktene ble solgt, men det var

vanskelig å produsere store nok mengder. I likhet med Rørosmat nevnes også her at betalingsvilligheten er høyere i Norge. En stor produsent hevder at det ikke nytter å produsere i høykostland og selge til lavkostland, derfor bør det i første omgang være fokus på det norske marked. Her ser vi et eksempel på at en sterk merkevare kan føre til at man kan utvide til det internasjonale markedet, da dette prosjektet ikke kunne blitt gjennomført på egen hånd uten initiativ fra Lærdal Grønt. Det er muligheter for å utvide internasjonalt i fremtiden med tanke på at de har sertifiserte produkter, men det trengs store produksjonsmengder og det er opp til Lærdal Grønt å ta initiativ til dette. En stor produsent mener eksport av ferske bær ikke egner seg, men ser muligheten for å eksportere frosne bær i fremtiden. Igjen kan vi trekke paralleller til Riezebos (2003) sin teori om at det er enklere å utvide med hjelp fra en sterk merkevare.

#### 5.4 Svakheter/begrensninger med oppgaven

En begrensning ved oppgaven er situasjonen til intervjuobjektene. Oppgaven har fokus på å kartlegge effekter før kontra etter de ble med i house of brands-organisasjonen, men mange av de vi intervjuet har vært med i samarbeidet så lenge bedriften har eksistert/så lenge de har drevet den, spesielt i Lærdal Grønt. Derfor fant vi begrenset med forskjeller i effektene før/etter, noe vi prøvde å løse ved at vi baserte oss på skillet der Lærdal Grønt fikk økt fokus på merkevarebygging. Flere av svarene er også basert på personlig mening/oppfattelse. Dette gir ikke nødvendigvis et helhetsbilde eller sann informasjon, et problem vi har nevnt tidligere under intern gyldighet i kapittel 3.7. Resultatene viser lite negative effekter, noe som kan være positivt dersom det er slik situasjonen faktisk er. Likevel kan det også skyldes andre faktorer, som lojalitet overfor merkevaren og at respondentene ikke vil komme med negative effekter. I teoridelen nevner vi også lojalitet fra kundene overfor merkevaren, noe vi ikke har hatt fokus på fordi vår vinkling er på bedriftsperspektivet. For å måle dette må vi trolig foreta en annen type undersøkelse. Videre sier Olsen (2004) i teorien at overføring av assosiasjoner er en ulempe. I motsetning fikk vi positive tilbakemeldinger på dette under intervjuene, der de fleste respondentene hevder at deres bedrift og house of brands-organisasjonen bidrar til positive assosiasjoner til hverandre. Dette er meningsbasert og ikke noe vi har kunnet måle/tallfeste.

#### 5.5 Forslag til videre forskning

I teorien er det lite fokus på negative effekter i forbindelse med en house of brands-arkitektur. Vi har kartlagt noen negative effekter som ikke nevnes i teorien og ser derfor at dette kan

være et forslag til videre forskning. Det kunne også vært økt fokus på konflikter og forbedringspotensial i teorien. Hva er årsaker til konflikt og hvor skjærer det seg? Et resultat vi fant var at kommunikasjon og oppfølging var svært vesentlig for at medlemsbedriftene skulle trives med samarbeidet. Andre effekter vi har funnet er hvordan merkevaren Rørosmat er med på å bidra til reiselivet og turismen på Røros, noe som også kan forskes videre på.

## 6 Konklusjon

Gjennom oppgaven har vi fått bekreftet at det finnes ulike effekter av å være med i en felles merkevare og kan trekke paralleller med de svarene vi får fra produsentene med teorien vi har gått igjennom i kapittel 2. Vi vil påpeke at alle effekter som identifiseres vil kunne reflekteres tilbake til økonomiske effekter (Riezebos, 2003). Dersom bedriftene merker en strategisk effekt ved at de har kunnet utvide til nye markeder vil dette mest sannsynlig føre til at de selger mer, som igjen påvirker økonomien. Gjennom oppgaven ser vi at de mest framtrædende effektene er innenfor økonomiske og strategiske effekter. En vesentlig grunn til at vi ikke finner så mange ledelsesmessige effekter er at vi har spurt lokalmatprodusenter, og vi ser at den type produkter de produserer stort sett egner seg dårlig for eksport da kvaliteten på varene er vanskelig å opprettholde.

Vi ser at en house of brands-organisasjon for lokalmat kan være kostbar, og kostnadene er betydelige i starten. Aktørene har opplevd opp- og nedturen som følge av dette, og det har oppstått konflikter. Dette har blitt ordnet opp i, og per dags dato er samtlige fornøyde med denne organiseringen. Lokalmatprodusentene sier alle, uavhengig av størrelse, at de ikke ville vært foruten et slikt samarbeid. Selv om vi i analysen ser noen skilnader i funn som går på produsentstørrelse og på hvorvidt produsenten er medlem av Rørosmat eller Lærdal Grønt, ser vi flest likheter. Ut ifra analysen og drøftingen har vi sett at de fleste av våre funn samsvarer med teorien, med noen få unntak, som blant annet tiltrekning på arbeidskraft og overføring av assosiasjoner (se kapittel 5). Vi har også funnet flere positive enn negative effekter, og vil på bakgrunn av svarene vi har fått konkludere med at de positive effektene overgår de få negative.

Ut ifra analysen og diskusjonen (kapittel 4 og 5) har vi sett at aktørene har opplevd økonomiske effekter av samarbeidet blant annet i form av økt salg, større kundemasse, større markedsandel, økt trygghet og stabilitet. Når det gjelder strategiske effekter har lokalmatprodusentene fått økt verdi gjennom blant annet økt synlighet og kjennskap, økt fokus på lokalmat gjennom merkevaren, muligheter for produkt- og/eller markedsutvidelser og økt effektivisering. Når det gjelder opplevde ledelsesmessige effekter, har vi fokusert på utvidelse til det internasjonale marked. Flere av aktørene har gjennom en house of brands-organisasjon fått hjelp og støtte til å utvide til nye produkt og nye marked. Det er som nevnt kun Lærdal Grønt som har utvidet til det internasjonale marked foreløpig, men dette prosjektet ble avsluttet. Likevel er produsenter i begge organisasjonene inne på tanken om å

utvide til det internasjonale marked, og gjennom et slikt samarbeid får alle aktørene verdi i form av nøye vurderinger før slike beslutninger tas, samtidig som de får støtte til utvidelser når de skulle finne sted. Dette er igjen med på å føre til verdi i form av stabilitet og trygghet, samt en lavere risiko for feilvurderinger og tap. Vi ser her at strategiske effekter og ledelsesmessige effekter kan føre til økonomiske effekter i form av økonomisk vekst og garanti for fremtidig inntekt, som Riezebos (2003) også legger vekt på.

Vi kan altså konkludere med at det er effekter av å være med i en house-of-brands-merkevare. Både små, mellomstore og store bedrifter har merket en endring i effekter fra før til etter at de inngikk samarbeidet, men disse kan oppleves forskjellig basert på bedriftens størrelse. Gjennom positive økonomiske-, strategiske-, og ledelsesmessige effekter opplever samtlige av produsentene vi snakket med stor verdi av å være med i en house of brands-organisering. På bakgrunn av dette vil vi anbefale oppstart av lignende organisasjoner hvor lokalmatprodusenter kan samles for en felles distribusjonskanal og en felles merkevare andre steder i landet. Vi anbefaler øvrige lokalmatprodusenter å ta initiativ til lignende samarbeid, og til å gå inn i en house of brands-arkitektur hvis de har mulighet til det.

## 7 Litteraturliste

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (1. Utg.). New York: Free Press.
- Aaker, D.A., og Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *University of California, Walter A. Haas School of Business: California Management Review*, Vol.42(4), p.8(16)
- Askheim, O.G.A. og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Biedenbach, G. (2012). *Brand Building in the Business-to-Business Context: The Brand Equity Perspective* (Doktoravhandling). Umeå School of Business and Economics. Hentet fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:562533/fulltext01>
- Christodoulides, G. og de Chernatony, L. (2009). Consumer-Based Brand Equity Conceptualization and Measurement: A Literature review. *International Journal of Research in Marketing*, 52 (1), s. 43-66.
- Dalland, O. (2007): *Metode og Oppgaveskriving for Studenter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Doyle, P. (2006). *Marketing Management and Strategy* (4. utg.). New York, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- French, A. og Smith, G. (2013). Measuring Brand Association Strength: A Consumer Based Brand Equity Approach. *European Journal of Marketing* Vol. 47(8), s. 1356-1367. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561311324363>
- Glorvigen, B. (2016, 27. januar). Lærdal Grønt med ny Samarbeidspartner. *Fagforum Potet*. Hentet fra: <http://www.potet.no/nyhetsarkiv/2016/29620/>
- Hambro, S. (2015, 29. oktober). Lokalmat selger som aldri før. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/smak/2015/10/29/1508/Mat-og-drikke/lokalmat-selger-som-aldri-fr>
- Harkestad, Ø. og Røine, E.H. (2012). *How to Build and Measure Brand Equity in a B2B Context* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169453/Harkestad%20og%20Roeine%202012.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Jacobsen, D.I. (2015): *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser? – Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS
- Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Science Institute, Rapport nr. 01-107*

- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (2. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Krumsvik, R.J. (2014): *Forskningsdesign og Kvalitativ Metode – Ei Innføring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuhn, K-A. og Alpert, F. (2004). Applying Keller's Brand Equity Model in a B2B Context : Limitations and an Empirical Test. *ANZMAC: Marketing Accountabilities and Responsibilities*, 29 November-1 December 2004. Wellington, New Zealand.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Larsen, A. (2007). *En enklere metode. Veiledning i Samfunnsvitenskapelig Forskningsmetode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Lassar, W., Mittal, B., og Sharma, A. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12(4), s. 11-19. Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/220133213?accountid=43225>
- Laforet, S. og Saunders, J. (1994). Managing Brand Portfolios: How the Leaders do it? *Journal of Advertising Research*, vol. 34(5), s. 64-67.
- Lærdal Grønt (u.d.). *Lærdal – Naturen Sitt Eige Drivhus*. Hentet 26. februar 2016 fra: [www.lg.no/historie/](http://www.lg.no/historie/)
- Lærdal Grønt (u.d.). *Produsentar*. Hentet 26. februar 2016 fra: [www.lg.no/produsentar/](http://www.lg.no/produsentar/)
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ Metode for Merkantile Fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Olsen, L.E. (2004). Merkearkitektur: Relasjoner og sammenhenger i merkeporteføljen. *Magma – Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, Publisert 5/2004  
Hentet fra: <https://www.magma.no/merkearkitektur-relasjoner-og-sammenhenger-i-merkeportefoeljen>
- Rajagopal og R. Sanchez (2004). Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Categories, *Journal of Brand Management*, vol 11(3), s. 233-247.
- Samuelsen, B.M., Peretz, A., og Olsen, L.E. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0*. (2. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.



- Singh, J., Kalafatis, S.P., og Ledden, L. (2014). Consumer Perceptions of Cobrands: The Role of Brand Positioning Strategies. *Emerald Group Publishing, Limited Vol. 32(2), s. 145-159*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-03-2013-0055>
- Spry, A., Pappu, R., og Cornwell, T.B.(2011). Celebrity Endorsement, Brand Credibility and Brand Equity. *European Journal of Marketing Vol. 45(6), s. 882-909*  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111119958>
- Sæle, R. (2016, 2. februar). Suksess med Ny Emballasje. *Sogn Avis*. Hentet fra: <http://www.sognavis.no/lardal/landbruk/nyhende/suksess-med-ny-emballasje/s/5-48-56905>
- Tjømmø, H.M. (2008). Hva er det som er spesielt med merkevarer? *Magma - Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, Publisert 2/2008. Hentet fra: <https://www.magma.no/hva-er-det-som-er-spesielt-med-merkevarer>
- Tuškej, U., Golob, U., og Podnar, K. (2011). The Role of Consumer–Brand Identification in Building Brand Relationships. *Journal of Business Research, Vol. 66(1), s. 53-59*  
DOI: 10.1016/j.busres.2011.07.022
- Ulvær, B.P. (2002). Hvordan utvikle en merkevarestrategi – med reiselivsproduktet Norge som et eksempel. *Magma – Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse, Publisert 2/2002*  
Hentet fra: <https://www.magma.no/hvordan-utvikle-en-merkevarestrategi-med-reiselivsproduktet-norge-som-eksempel>
- Petromilli, M., Morrison, D., og Million, M. (2002). Brand Architecture: Building a Brand Portfolio Value. *Emerald Group Publishing, Limited: Strategy & Leadership Vol. 30(5), s. 22-29*. Hentet fra: <http://search.proquest.com/docview/194367068?accountid=43225>
- Riezebos, R. (2003) *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, Harlow, England, Financial Times, Prentice Hall.
- Rørosmat (2015). *Om Rørosmat SA*. Hentet 26. februar 2016 fra: [www.rorosmat.no/om-oss/](http://www.rorosmat.no/om-oss/)
- Rørosmat (2015). *Produsenter*. Hentet 26. februar 2016 fra [www.rorosmat.no/rorosmat/produsenter](http://www.rorosmat.no/rorosmat/produsenter)

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide Lærdal Grønt / Rørosmat

#### Generelt/innledning

1. Hvor mange ansatte har dere?
2. Hvilke produkter tilbyr dere?
3. Når og hvordan ble dere informert om et mulig framtidig samarbeid med Lærdal Grønt/Rørosmat?
4. Hva slags innstilling hadde dere til samarbeidet med Lærdal Grønt/Rørosmat da det først ble aktuelt å være med?
  - a. Hvis negativ: Hva overbeviste dere til å bli med likevel?

#### Økonomiske effekter

5. Har samarbeidet med Lærdal Grønt/Rørosmat hatt påvirkning (i så fall i hvor stor grad) på deres:
  - a. Salgstall?
  - b. Priser?
  - c. Profitt?
6. Dersom salgstall, priser og/eller profitt har endret seg etter startet samarbeid, var dette en effekt dere merket med en gang eller over tid?
7. Etter at dere inngikk samarbeid med Lærdal Grønt/Rørosmat, føler dere en større garanti for framtidig inntekt?
8. Vil dere si at det er mindre risikabelt å utvide deres bedrift etter dere ble med i Lærdal Grønt/Rørosmat?
9. Hvordan er kostnadene i relasjon til inngåelse av den felles merkevaren?

#### Strategiske effekter

10. Blir bedriften deres godt representert som en del av Lærdal Grønt/Rørosmat, eller har bedriften blitt ”en i mengden”? Har kjennskapen til bedriften endret seg?
11. Har dere merket en endring i bedriftens tiltrekningssevne på arbeidskraft etter at bedriften ble en del av Lærdal Grønt/Rørosmat?
12. Når det kommer til markedsføring av deres bedrift, har målgruppen endret seg etter inngåelsen i Lærdal Grønt/Rørosmat?
13. Hvordan har tilbakemeldingene vært fra forbrukere før i forhold til etter samarbeidet startet?
14. Hvordan har bruken av distribusjonskanaler endret seg med samarbeidet?
  - a. Har effektiviteten endret seg på noen måte?
  - b. Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deres bedrift og distribusjonskanalene?
15. Er deres merkevare med på å bidra til positiv/negativ overføring av assosiasjoner eller kjennskap til merkevaren Lærdal Grønt/Rørosmat?

#### Ledelsesmessige effekter

16. Har dere utvidet til det internasjonale marked?
  - a. Hvis ja:
    - i. Skjedde denne avgjørelsen før eller etter dere inngikk samarbeidet med Lærdal Grønt/Rørosmat?
    - ii. Har utvidelsen vært suksessfull?
  - b. Hvis nei: Er det noe dere ser for dere å gjøre i fremtiden?

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuspørsmål koblet til teori og kilde

Spørsmål	Teori	Kilde		
1) Hvor mange ansatte har dere? 2) Hvilke produkter tilbyr dere? 3) Når og hvordan ble dere informert om et mulig framtidig samarbeid med Lærdal Grønt/Rørosmat?	Introduksjonsspørsmål/ bakgrunnsspørsmål	Kvale og Brinkmann (2015) Larsen (2007)		
4) Hva slags innstilling hadde dere til samarbeidet med Lærdal Grønt/Rørosmat da det først ble aktuelt å være med? c. Hvis negativ: Hva overbeviste dere til å bli med likevel?				
5) Har samarbeidet med Lærdal Grønt/Rørosmat hatt påvirkning (i så fall i hvor stor grad) på deres: a. Salgstall? b. Priser? c. Profitt?			Økonomiske effekter Strategiske fordeler Prisnivå Prisøkning Merkearkitektur Maksimere profitt (house of brands)	Riezebos (2003) Keller (2013) Samuelsen et al. (2010)
6) Dersom salgstall, priser og/eller profitt har endret seg etter startet samarbeid, var dette en effekt dere merket med en gang eller over tid?			Økonomiske effekter	Riezebos (2003)
7) Etter at dere inngikk samarbeid med Lærdal Grønt/Rørosmat, føler dere en større garanti for framtidig inntekt?	Økonomiske effekter	Riezebos (2003) Keller (2013)		
8) Vil dere si at det er mindre risikabelt å utvide deres bedrift etter dere ble med i Lærdal Grønt/Rørosmat?	Merkearkitektur (positive effekter)	Samuelsen et al. (2010)		
9) Hvordan er kostnadene i relasjon til inngåelse av den felles merkevaren? a. Er kostnaden verdt å betale?	House of brands (negative effekter) Lansering og drift	Samuelsen et al. (2010) Olsen (2004) Brown (1985), referert i Olsen (2004) Aasker og Joachimsthaler (2000)		
10) Bli bedriften deres godt representert som en del av Lærdal Grønt/Rørosmat, eller har bedriften blitt ”en i mengden”? a. Har kjennskapen til bedriften endret seg?	Merkekjennskap Strategiske fordeler	Keller (2008), (2013) Samuelsen et al. (2010) Riezebos (2003)		
11) Har dere merket en endring i bedriftens tiltrekningsevne på arbeidskraft etter at bedriften ble en del av Lærdal Grønt/Rørosmat?	Strategiske fordeler	Riezebos (2003) Reichheld, referert i Riezebos (2003)		

<p>12) Når det kommer til markedsføring av deres bedrift, har målgruppen endret seg etter inngåelsen i Lærdal Grønt/Rørøsmat?</p>	<p>Markedsandel Effekter av kundens merkekunnskap</p>	<p>Riezebos (2003) Keller (2013) Samuelsen et al. (2010)</p>
<p>13) Hvordan har tilbakemeldingene vært fra forbrukere før i forhold til etter samarbeidet startet? (Har dere merket endring i etterspørsel etter deres produkt spesifikt?)</p>	<p>Strategiske fordeler Etterspørselskurve</p>	<p>Samuelsen et al. (2010)</p>
<p>14) Hvordan har bruken av distribusjonskanaler endret seg med samarbeidet?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Har effektiviteten endret seg på noen måte?</li> <li>b. Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deres bedrift og distribusjonskanalene?</li> </ol>	<p>Kanalstrategi Strategiske fordeler Handelskommunikasjon Effektivisering Distribusjonskanaler House of brands (positive effekter) Utnyttelse av synergimuligheter</p>	<p>Keller (2013) Riezebos (2003) Samuelsen et al. (2010) Aaker og Joachimsthaler (2000) Olsen (2004)</p>
<p>15) Er deres merkevare med på å bidra til positiv/negativ overføring av assosiasjoner eller kjennskap til merkevaren Lærdal Grønt?</p>	<p>Sekundærassosiasjoner Merkearkitektur (negative effekter) Overføring av assosiasjoner</p>	<p>Keller (2013) Vaidyanathan og Aggarwal, referert i Singh, Kalafatis og Ledden, (2014) Spry, Pappu og Cornwell, (2011) Samuelsen et al. (2010) Aaker og Joachimsthaler (2000)</p>
<p>16) Har dere utvidet til det internasjonale marked?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hvis ja: <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Skjedde denne avgjørelsen før eller etter dere inngikk samarbeidet med Lærdal Grønt?</li> <li>ii. Har utvidelsen vært suksessfull?</li> </ol> </li> </ol> <p>17. Hvis nei: Er dette noe dere ser for dere å gjøre i fremtiden?</p>	<p>Større markedsandel Global merkevarebygging</p>	<p>Riezebos (2003)</p>

### 8.3 Vedlegg 3: Dataanalyse av transkribert materiale – Lærdal Grønt SA

	LÆRDAL GRØNT SA			NOTAT
<b>SPØRSMÅLS - KATEGORI</b>	<b>SMÅ (SM1 og SM2)</b> 1-4 Årsverk 1-7 ansatte totalt Moreller, bringebær, tidligpotet Fra starten/ 2000	<b>MELLOMSTOR (M1 og M2)</b> 5-8 årsverk 2-4 heltid, 10-15 sesong Gulrøtter, poteter/ moreller Fra starten/ 2000	<b>STOR (ST1 og ST2)</b> 8-12 årsverk 3-6 heltid, 20-35 sesong Gulrot & bringebær/Bringebær Fra starten/ 2007	Positiv innstilling til å være med, men samtidig ser de det som "eneste alternativ". Ikke eksistert uten?
<b>Økonomiske Effekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Har hatt effekt på økonomien. Moreller er fritt, men andre produkter er kvotebelagt, så LG styrer volum. Hadde ikke gått rundt uten LG, privat salg er ikke et alternativ. AVHENGIG av LG! Hadde kanskje ikke holdt på uten. Helt klart hatt effekt på både salgshall og profit.</li> <li>Ikke merket direkte effekt av økt fokus på merkevare ennå, fordi det er i startfasen.</li> <li>LG har utviklet seg over tid, og dermed vil effektene også komme senere. Håper på mer effekter framover.</li> <li>Kan ta høyere priser privat, men det har du ikke tid til. "Vi er produsenter, ikke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske effekter: M1: Vært med siden starten, ingen skille i økonomisk effekt på LG og "det gamle selskapet". Første merkevare på gulrøtter kom i fjor, mersalg og effekt er vanskelig å si ennå. (Men det har blitt godt mottatt). Det viktigste er å beholde omsetning. M2: <i>Det vi leverer blir solgt, men omsetningen har vært for lav. Vi har ingen kontroll på priser, salgshall eller profit, LG og BAMA styrer alt. Profit: Gikk med tap da vi solgte på egenhånd, og det unngår vi med LG fordi da får vi solgt mer.</i></li> <li>M1: Håper på effekter i framtiden, altså at effektene kommer over tid. M2: <i>Vanskelig å svare på, for det er forskjellig fra år til år.</i></li> <li>Priser bestemmes av markedet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeidet har alt og si for salg og omsetning. Alt volum går gjennom LG. Hadde ikke hatt samme tilgang til marked uten LG, og det ville vært tilfeldig hvor mye en fikk solgt (og hvor mye en ville tjent). Samarbeidet gir økt salgshall og høyere profit ved tilgang til marked, forenkling av salg og andre stordriftsfordeler. Mer <b>kostnadsbesparing</b> enn økt verdi. ST2: <i>Lærdals Beste gir oss mer penger enn om vi skulle solgt bringebær via Bama.</i></li> <li>Prisene ville vært mer tilfeldig uten LG, ikke like stabile. Men markedet setter prisene. Fantastiske priser på Lærdals Beste! Kan ta</li> </ul>	<p><b>Små:</b> Hadde ikke gått rundt uten LG.</p> <p><b>Mellomstore:</b> M2: Konflikt med LG: LG skulle selge alle deres varer, men fikk det ikke til. Har prøvd litt på egen hånd. Må kripe tilbake fordi BAMA presser kunder til å ikke kjøpe fra de som ikke er med i LG.</p>

	<p>selgere". Kostnadene ved å gå utenom LG vil bli for store.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vi føler større garanti for fremtidig inntekt, og det blir lagt opp planer innad i LG for at vi skal satse. Med LGs sterke merkevare er det også større garanti for at vi skal få solgt varene våre i dag og i framtiden.</li> <li>Helt klart mindre risikabelt å utvide! Utvidet med nye produkter gjennom LG. "Uten LG hadde det ikke blitt moreller i Lærdal". Også i ferd med å utvide med aprikoser.</li> <li>Kostnadene for å være med i LG er ikke store. Det er et nær null-regnskap. Absolutt verdt det!</li> </ul>	<p>(BAMA kan kjøpe av Holland hvis de har "dumping-salg".) Merkevaren skal forhåpentligvis hjelpe å holde prisen stabil og kanskje øke i framtiden. M2: <i>LG samarbeider med BAMA om priser = problem. Ingen konkurranse. Fikk mye høyere pris da vi prøvde på egenhånd, men driftskostnadene blir da for store, og vi får ikke solgt nok. Ingen kundegrnlag uten LG.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LG gir garanti for omsetning av varer, og dermed salg. Garanti for dealer med de norske kundene, og du er sikret en viss kundemasse. Det du produserer blir solgt.</li> <li>Mindre risikabelt med utvidelse med LG i ryggen. Forutsatt at LG ønsker utvidelse og setter dette i gang. LG kan også hjelpe med å ta nye produkter i gang, få nye system osv. M1: På f eks poteter er det kvoter, så her kan jeg ikke utvide. M2: <i>Ville kanskje ha utvidet dersom vi hadde klart oss på egenhånd, men gidder ikke dette med LG.</i></li> <li>Koster lite å være med, absolutt verdt det. Går opp i opp.</li> </ul>	<p>høyere priser uten LG, privat salg, men dette er minimale mengder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ST1: Vanskelig å si fordi jeg har vært med hele veien, men det har vært effekter, og LG har gjort mye for fellesskapet i Lærdal. ST2: <i>Effekter vil komme over tid, og inn i framtiden tror vi LG vil få merverdi på produktene sine, slik at prisene kan øke.</i></li> <li>Helt klart større garanti for framtidig inntekt! Garanti på å få levert varene. NB! ST1: ekstremt viktig å ha garanti for å få solt varer, hvis ikke må man dumpe priser for å bli kvitt dem. Tryggere og mer stabilt.</li> <li>ST1: Vi kan ikke utvide noe særlig, fordi alt er kvotebelagt. Men avhengig av LG for å utvide kvotene, og det er mindre risikabelt å drive fordi en allerede på forhånd får vite hvor mye en skal produsere. ST2: <i>Definitivt mindre risikabelt å utvide.</i></li> <li>Vi må betale for å holde</li> </ul>	
--	---	--	---	--

			<p>hjulet i gang: skal gå i null. Absolutt verdt det! <i>ST2: Ville vært mye dyrere å gjøre alt det LG gjør på egenhånd.</i></p>	
<b>Strategiske effekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi blir en i mengden. Men det er opp til hver enkelt hvor mye man vil gjøre ut av seg. SM1 har vært med på Bama reklamer osv, og sier bedriften blir gjort mye stas på fordi ingen andre vil. SM2 synes ikke bedriften deres blir spesifisert nok, og sier "LG gjør ikke ekstra stas på oss".</li> <li>• Ingen har merket noen endring i tiltrekningsevne på arbeidskraft. De har få arbeidere, og hvis det er krise kan de "låne" folk av andre medlemmer i LG.</li> <li>• Markedsføring: BAMA og Gartnerhallen styrer, det er det samme det har vært.</li> <li>• Få eller ingen tilbakemeldinger fra forbruker (disse har ikke endret seg).</li> <li>• Effektivitet: LG har blitt mye bedre, kan ikke sammenlignes med tidligere (med tanke på pakkeri).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blir en i mengden. Ingen er opptatt av at de selv skal fremmes, men <i>M2 legger vekt på at LG burde fokusere mer på Lærdal som sted og felles produsent av varene.</i></li> <li>• M1: kjennskapet er konstant. <i>M2: vi har skapt kjennskap til vår bedrift uten LG.</i></li> <li>• Ingen endring i tiltrekning av arbeidskraft.</li> <li>• Markedsføring: M1: Målgruppen har vært konstant. Markedsføringen blir gjort bedre og bedre, og prosessen har endret seg, men ikke fra det ene ytterpunktet til det andre. <i>M2: LG og BAMA bestemmer, og jeg har ingen oversikt over målgruppe.</i></li> <li>• Tilbakemelding fra forbruker: M1: Går gjennom LG, men mitt navn på etiketten, så LG får direkte på mine produkt. <i>M2: Masse tilbakemeldinger da vi solgte selv, nå er det kun negativ vi får (når ting ikke er bra nok). Ingen får etterspørsel etter sine</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ST1: Stort sett en i mengden, men blir trukket litt ut. Bla vært med på bringebærreklame, og profilerers innimellom på markedsside. <i>ST2: Vi er i særstilling, vi har mye omtale utenom LG (har egen merkevare). Men vi hadde kanskje ikke eksistert uten LG, selv om det ikke er de som gjør oss synlige.</i></li> <li>• Ingen forskjell i tiltrekningsevne på <u>arb.kraft</u>.</li> <li>• ST1: Konsekvent en målgruppe. <i>ST2: Vi har skapt nye markeder for LG og BAMA (omvendt).</i></li> <li>• Lite eller ingen tilbakemeldinger fra forbruker. Ingen økt etterspørsel spesifikt etter deres bedrifters produkter, men økt etterspørsel etter bær fra Lærdal (Bergen). <i>ST2: BAMA spør direkte etter våre produkt, men her er vi i særstilling.</i></li> </ul>	<p><b>SMÅ:</b> SM1 er en del i media, SM2 har ikke vært med på egen markedsføring.</p> <p><b>SM1</b> tror ikke LG har stor påvirkning på reiseliv (men kanskje fordi reiselivsaktører ikke satser nok?)</p> <p>Bundet opp til BAMA, kan ikke selge via andre enn LG (utenom litt privat). Fornøyd med dagens ordning: "penger tjener jeg gjennom LG, alt annet er bare hobby".</p> <p><b>Mellomstore:</b></p>

	<p>Fungerer bra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikasjon: Viktig! Ofte og god, kan si ifra.</li> <li>• Assosiasjoner: <i>SM1: Fått mye oppmerksomhet rundt muligheten for aprikos-produksjon, og dette reflekterer positivt på LG. Passer også på uttalelser i media for å ikke bli oppfattet på feil måte. Positive assosiasjoner og kjennskap pga. god kvalitet. Får fort tilbakemelding om dårlig kvalitet, og dette kan bidra negativt.</i></li> </ul>	<p>produkt spesifikt gjennom LG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitet: M1: Veldig bra og effektivt å bruke LG. <i>M2: Dårlig logistikk, varer som skal fra Lærdal til Aurland går via Oslo (7 dager vs 30 min). Må plukke bærene for tidlig. Men: effektivitet har blitt bedre, går f eks ikke innom Oslo lenger hvis de skal til Bergen.</i></li> <li>• Kommunikasjon med LG: M1: Konstant kommunikasjon, jeg kan si ifra. Ingen <u>kræsjing</u> ennå. <i>M2: Mye bedre nå enn for et par år siden! Egen nettside der vi kan se hvor mye som går gjennom og følge med på salg. Kan også ringe og få svar. Likevel: lite dynamikk i kommunikasjonen: går mest en vei.</i></li> <li>• Begge mener de bidrar med positive assosiasjoner. M1 via salg, inntjening og markedsføring gjennom LG og BAMA. <i>M2: gjennom fint, strøket og idyllisk felt LG tar med kunder til.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitet: LG er hele nøkkelen for å få flyten til å gå. Bringebær: Viktig med effektivitet, vi har få dager fra plukking til det skal være i kjøleskapet til forbruker. Med LG: rask dokumentasjon og effektivt produksjonsutstyr, samt raskt ut. Likevel ST1: Vi kan jo alltid bli bedre.</li> <li>• Kommunikasjon: Møter, konsulenter, eksterne hjelpere. ST1: Åpen kommunikasjon, men om det hjelper er en annen sak. <i>ST2: Kommunikasjonen er "iålelig bra", bedre enn de fleste andre steder.</i></li> <li>• Alle er en i mengden, men skiller seg fort ut hvis en leverer under standard: dette gjenspeiler på alle: negative assosiasjoner. ST1: Ingen må gå i utakt, vi må stå sammen og gjøre ting likt. Positive assosiasjoner hvis alle holder på kvaliteten. Alle kan bidra positivt ved å sette Lærdal på kartet. (Dette vil ikke gi utslag på hver enkelt bedrift, men på merkevaren LG).</li> </ul>	<p>M2: LG burde gjøre Lærdal til Norges morell-hovedstad, slik Hardanger har gjort med eplene.</p> <p>M2: LG gjør mye bra og har kjernepotensial, men er litt kjøpt og betalt av de store kundene.</p> <p><b>Store:</b> ST1 har vært litt i media, mens ST2 har vært "100 ganger mer i media de siste 7 årene enn LG".</p> <p>ST2: Vi har vokst oss store gjennom LG, og LG er bidragsytere for at vi er der vi er dag. Har nok større merkevare internasjonalt</p>
--	---	--	---	---

			<p><i>ST2: Vår inntreden i LG har bidratt for Lærdal og satt Lærdal på kartet. Vi har også bidratt positivt for bringebær i Lærdal.</i></p>	<p>enn hva LG har, men dette kan endre seg nå med økt fokus på merkevarebygging innad i LG.</p>
<p><b><u>Ledelsesmessige effekter</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har utvidet til det internasjonale marked med moreller. Det gikk bra, men hadde ikke nok mengde. Norge var et stort nok marked med høyere betalingsvillighet.</li> <li>• Vi har det fortsatt med i tankene, om det skjer i framtiden kommer an på matvaresituasjoner og etterspørsel, betalingsvillighet osv. Mat er politikk. Har forutsetninger for å eksportere moreller igjen, fordi de har vært sertifisert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har utvidet til det internasjonale marked gjennom LG (bringebær og moreller).</li> <li>• Vi må fokusere på det norske marked hvor etterspørselen og betalingsvilligheten er høy, opptil LG hva som skjer framover.</li> <li>• Måtte gi oss fordi vi ikke har store nok mengder (De ville ha 50 tonn, ikke 500kg).</li> <li>• Skal man ut i det internasjonale marked må man ha kvantum og stabilitet, og det har vi ikke nå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ST1: Har utvidet internasjonalt med moreller og bringebær. Skulle eksportere av topp kvalitet til Europa-markedet gjennom LG. Men: Produsere i høykostland og selge i lavkostland nytter ikke. LG trodde betalingsviljen var større enn den var. Prosjektet dabbet av og endte med kun Sverige, men nå er det lagt helt død. Ferske bær tåler heller ikke transport.</li> <li>• ST2: Ikke utvidet: ferske bær tåler ikke transport. Foreløpig ingen modell som gir bra nok avkastning, men er inne på tankene med limonade (uten LG) og frosne bær (med LG).</li> </ul>	

## 8.4 Vedlegg 4: Dataanalyse av transkribert materiale – Rørosmat SA

	RØROSMAT SA			NOTAT
SPØRSMÅLS - KATEGORI	SMA 1-4 Årsverk (1-4 ansatte) Oster/ Krydder	MELLOMSTOR 6-10 årsverk (6-15 ansatte) Egg, meieri/ Vilt	STOR 25-26 årsverk (26 faste/ 23 faste, 18 sesong) Meieri/ Vilt	Alle har hatt positiv innstilling til å være med! Et ønske om fellesskap, og noen til å dra lasset.
<u>Økonomiske Effekter</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeid med RM har hatt positiv innvirkning på salgstall og profitt. Mye dyrere med andre alternativer. Kan ikke produsere, og samtidig gjøre alt annet rundt.</li> <li>Langsiktig arbeid.</li> <li>Kan ta høyere pris med RM.</li> <li>Absolutt større garanti for framtid: hadde ikke klart å selge like store mengder på egenhånd.</li> <li>Mindre risikabelt å utvide, samt lettere å utnytte kapasiteten bedre.</li> <li>Ser på kostnadene som relativt lave (billig), og desidert verdt det. Dyrere med andre alternativ, pluss viktig å være med i felles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betydelig positiv økonomisk påvirkning. Hadde ikke vært der vi er i dag uten RM. (M1 har vært med hele tiden, og har hatt betydelig økonomisk vekst. M2 ble med i 2010, og har først merket effekt det siste året.) Med RM kommer mer salg og inntekt, og dermed vekst i størrelse på bedrift.</li> <li>Effekt over tid. Ting var vanskeligere i starten, med opp- og nedturer. Nå er det stabilt vekst fordi ting fungerer i RM (dette skjedde først i 2010)</li> <li>Kan ta høyere priser med samarbeidet.</li> <li>Større garanti for framtidig inntekt fordi en får en helt annen tyngde i markedet med RM i ryggen. (M2 er usikker på dette).</li> <li>Absolutt mindre risikabelt med utvidelser. Samtidig hjelper RM utvidelser fram, ved økonomiske</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiv økonomisk påvirkning med RM. Markedsføring av lokalmat generelt og RM har hjulpet våre salg: trend. ST1: Det har hatt positiv påvirkning på salgstall og profitt. ST2: Vi selger mangelvare, så det kan hende vi kunne solgt like mye uten RM. Samtidig kunne vi ikke solgt like mye uten trenden for lokalmat som RM har hjulpet fram (det samme gjelder profitt).</li> <li>Den økonomiske effekten skjer over tid. Begge er enig i at effekten var større da de var mindre bedrifter, og effekten er mindre nå fordi de er større og sterkere. Samtidig har det vært en prosess å komme dit RM er i dag.</li> <li>Føler ikke de kan øke prisen med RM, men fordi lokalmat er i vinden kan en ta høyere</li> </ul>	<p><b>Mellomstore:</b> Den ene bedriften (M1) har alltid drevet på, og vært med i RM fra starten. Den andre (M2) ble med i 2010. Den sistnevnte bedriften klarte seg fint på egenhånd. Da de ble med i RM var det meningen alt salg skulle gå gjennom dem, men dette klarte ikke RM å innfri. Det har dermed vært konflikter, og bedriften har villet melde seg ut. RM har visstnok forbedret seg ift denne bedriften det siste året, og nå er</p>

	merkevare.	<p>effekter. Med RM kommer ressurser, støtte, samarbeid og fagkompetanse, noe som gjør det at evt. utvidelser gjøres med kalkulert minimal risiko. (Likevel sier M2 at de ikke er sikker på hvordan om det ville vært mer risikabelt å utvide på egenhånd.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kostnadene for å være med i RM er billigere enn andre alternativer, og absolutt verdt det. (M2 sier det ikke var verdt det i fjor, for da fikk ikke RM solgt nok for dem. I år er det derimot verdt det, pga. forbedringer)</li> <li>NB! Begge mener de betaler i "dyre dommer", og at de ender med å betale mer prosentvis enn større bedrifter, men verdt det.</li> </ul>	<p>priser. Begge er enige om at RM påvirker indirekte til høyere priser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De føler ikke noen større garanti for framtidig inntekt med RM, fordi de er store nok til å ikke være avhengig av RM (til og med større enn RM). Begge peker på at de tror dette vil være annerledes for mindre bedrifter.</li> <li>De er uavhengige av RM, og kan utvide uten RM. Likevel har RM indirekte ført til at det er mindre risikabelt å utvide, fordi RM har bygget opp og hjulpet fram gode tider for lokalmat. Dermed er det nå investeringene og utvidelsene kan finne sted.</li> <li>Helt grei og overkommelig kostnad for å være medlem, absolutt verdt det.</li> <li>ST1: Både positivt og negativt. Det er kanskje negativt at vi er så store. ST2: Positivt fordi vi er så store og kjente utad.</li> </ul>	<p>bedriften fornøyd med samarbeidet med RM.</p> <p>NB! Skille mellom meieri og vilt på både mellomstore og store. Dette er dermed også et skille mellom mangelvare og varer det er lett å produsere mye av.</p>
--	------------	--	--	--



<p><b>Strategiske effekter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Føler bedriften blir godt representert, RM er flink til å tekke fram medlemmene.</li> <li>Kjennskapen til egen bedrift har økt i takt med merkevaren RM, synligheten økt.</li> <li>Ikke merket noe på arbeidskraft, men heller ikke relevant (pga. få ansatte)</li> <li>Med RM fører større geografiske områder, når ut til flere.</li> <li>Lite tilbakemelding via RM. Men! Positiv tilbakemelding fra kunder om samarbeid med RM, samt butikker er positive til felles fakturering osv.</li> <li>Kjempeforskjell på effektivitet fra starten og til i dag. Økt effektivisering, spesielt i form av kjøp av større kvantum – færre fakturaer og leveringer etc.</li> <li>b) Møter, studiereiser, kurs, jevnlig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M1: Godt representert. Kjennskap til egen bedrift økt i takt med kjennskap til RM, og det er økt oppmerksomhet rundt egen bedrift som resultat av samarbeidet. <i>M2: En i mengden. Tror ikke kjennskap til egen bedrift har endret seg.</i> Oppmerksomhet til RM er oppmerksomhet til egen bedrift.</li> <li>M1: Merket endring i bedriftens tiltrekningskraft på arbeidskraft særlig siste tre årene. En stilling kan få 50 søknader. Det har blitt attraktiv arbeidsplass i takt med at RM-merkevaren har vokst. <i>M2: Ingen endring her.</i></li> <li>Målgruppen har endret seg med samarbeidet med RM. M1: Tidligere: kun lokalt. Nå er vi mer eller mindre landsdekkende. <i>M2: Vi har få kunder, men de største har vi fått gjennom RM, og hadde ikke hatt dem hvis det ikke var for RM (NB! Selger kun 30% gjennom RM per dags dato).</i></li> <li>Samarbeidet har ført til voldsom oppmerksomhet og tilbakemeldinger rundt lokalmat generelt. Men dette går til RM, lite direkte tilbakemeldinger fra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De representerer seg selv godt på egenhånd, og trenger ikke RM. Likevel føler de de blir godt representert via RM. RM er flinke til å trekke fram ulike medlemmer og mikse mellom disse. Men begge mener andre blir trukket mer fram enn dem, "men sånn er det". ST1 mener kjennskapen ikke har endret seg pga kjennskapen, men omtaler sin bedrift som selve "lokomotivet" i markedsføringen og samarbeidet. ST2 har fått økt kjennskap gjennom RM.</li> <li>Ingen har merket noen endring på tiltrekningssevne på arbeidskraft.</li> <li>Målgruppen har endret seg med tanke på geografi, ved at bedriftene har blitt mer landsdekkende. RM hjelper slik at en kan nå ut til flere deler av landet. <i>ST1 sier samtidig at det er vanskelig å si fordi de alltid har vært med.</i></li> <li>Får direkte tilbakemelding fra forbruker, stort sett positiv. Får gode tilbakemeldinger både på produkter, og på det at de er med i RM. <i>ST2 selger gode og</i></li> </ul>	<p><b>Mellomstore:</b> M2 selger kun 30% gjennom RM per dags dato.</p> <p>M2 har bygget sin egen merkevare, står forholdsvis sterkt alene.</p> <p>M1 legger vekt på at RM har økt fokuset og trenden om lokalmat, og at lokalmaten har vært med på å styrke reiselivet samt å løfte lokalsamfunnet.</p> <p><b>STORE:</b> M1 har vært med i RM fra starten, vokste frem sammen med RM. M2 har også vært med å starte det, men har hele tiden vært en egen aktør.</p>
------------------------------------	---	--	--	---

	<p>tilbakemeldinger. God toveiskommunikasjon.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Føler de bidrar med positiv assosiasjoner gjennom bla. pene produkt, fin emballasje og levering av god kvalitet. Også: God representasjon på messer og markeder.</li> </ul>	<p>forbruker.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effektiviteten har blitt bedre med RM pga. <u>sampakking</u>, større sendinger, transportopplegg tilpasset hver enkelt kunde etc. Det ville ikke vært mulig å gjøre det like raskt og effektivt på egenhånd. <i>M2: Nå som ting fungerer er det effektivt.</i></li> <li>Full og god kommunikasjon med faste møter og tett kontakt. <i>M1: I dag er kommunikasjonen kjempebra.</i></li> <li>Begge mener de bidrar med positive assosiasjoner til RM. I et slikt samarbeid er man sårbar for negativ oppmerksomhet, fordi en kan ødelegge for alle, og det er viktig at alle leverer god kvalitet. <i>M2: Vi har blitt kjent på egenhånd, bla gjennom TV, og disse assosiasjonen overføres positivt til RM. Nå som samarbeidet fungerer bedre og RM har vokst, går disse assosiasjonene mer begge veier enn tidligere.</i></li> </ul>	<p><i>sjeldne råvarer, og det skal mye til før folk er misfornøyd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RM har forbedret seg veldig de siste årene, og de har blitt bedre på sine kunder. Salg gjennom RM er effektivt og tidsbesparende, og spesielt bra med felles bestillinger. <i>ST1 mener det er veldig varierende hvor lang tid RM bruker på å få produktene til sine kunder, og at det er forbedringspotensial her.</i></li> <li>Kommunikasjonen fra bedrift til RM er bra. ST1 sier kommunikasjonen er tett og god, og at de har et godt forhold til RM. <i>ST2 syns det er litt for liten kommunikasjon, at det har minket her. De har vært misfornøyde fordi de ikke har visst hvor varene har skullet <u>øss</u>, men dette har blitt bedre. Kommunikasjonen er bra, og man kan si ifra dersom noe ikke fungerer, slik som de har gjort.</i></li> </ul>	
--	--	--	---	--

<p><b>Ledelsesmessige effekter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke utvidet til det internasjonale marked, fordi de er så små. Har foreløpig mye å gå på salgsmessig innenlands, samtidig som betalingsvilligheten er høyere i Norge. Sesongen er også kort, så det er vanskelig å utvide voldsomt i produksjonsmengde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke utvidet til det internasjonale marked. M1 håper å kunne gjøre det i nærmeste framtid, mens M2 selger mangelvare og klarer ikke engang å dekke nærmarkedet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke utvidet til det internasjonale marked. Dette er ikke noe vi ser for oss å gjøre i framtiden. ST1: Ikke noe spesielt transport- og eksportsystem for landbruksvarer i Norge, det blir for mye toll og avgifter. ST2: Har ikke nok råvarer. Må allerede si nei til mange innenfor Norge, så kan derfor ikke eksportere.</li> </ul>	<p>RM jobber litt med mulig framtidig eksport, men har ikke kommet i gang med dette per dags dato</p>
--	--	---	--	---