

Gunhild Wedum

RETROVASJON

Innovasjon med utspring i tradisjon i matbransjen

Ph.d.-avhandling

2019

Handelshøgskolen i Innlandet



Trykk: Flisa Trykkeri A/S

Utgivelsessted: Elverum

© Gunhild Wedum 2019

Forsidefoto: Studio Isidor/OsteCompagniet

Illustrasjon: Fredrik F. Wedum

Det må ikke kopieres fra publikasjonen i strid med Åndsverkloven
eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Ph.d.-avhandling i innovasjon i tjenesteyting i offentlig og privat sektor nr. 2

ISBN trykt utgave: 978-82-8380-118-7

ISBN digital utgave: 978-82-8380-119-4

ISSN trykt utgave: 2535-6151

ISSN digital utgave: 2535-6143

Sammendrag

Overordnet hensikt med doktorgradsavhandlingen er å gi et bidrag til innovasjonsforskningen gjennom videreutvikling av begrepet retrovasjon. Jeg har definert retrovasjon som innovasjon med utspring i tradisjon, der det blir brukt kombinasjoner av materielle- og immaterielle, nye- og gamle ressurser. Tjenesteinnovasjon er identifisert som et område hvor det er behov for mer kunnskap. Avhandlingen gir et bidrag til den servicedominante logikken (SDL). Innenfor SDL har det vært etterspurt flere empiriske studier og denne avhandlingen bekrefter at SDL gir en ny måte å forstå verdi og innovasjon på. Avhandlingen gir også et bidrag til forskningen på lokalmat.

Innovasjonsteorier, tjenesteinnovasjon og SDL benyttes som teoretisk rammeverk for å få svar på forskningsspørsmålene «Hva kjennetegner retrovasjon?» og «Hvordan skjer retrovasjon?», med underspørsmålene «Hvilke ressurser integreres, og hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?».

Dybdeintervjuer med opinionsdannere og multiple casestudier er valgt for å få innsikt i hva begrepet retrovasjon kan omfatte. I avhandlingen har jeg identifisert seks bestanddeler ved verdiforslag som kjennetegner retrovasjon: 1) produktet/tjenesten og opplevelsen av den, 2) merkevaren og den visuelle identiteten, 3) historier og historieformidling, 4) stedsidentitet, 5) produksjon og 6) distribusjon.

Resultatene har bidratt til økt kunnskap om ressursintegrering når innovasjonen er med utspring i tradisjon. Det vil si kunnskap om hvilke ressurser og hvilke kombinasjoner av ressurser som integreres, samt hvordan ressurskonfigureringen skjer. De ulike ressurskombinasjonene her ledet fram til klassifisering av fire hovedtyper av retrovasjon: markedsutviklende retrovasjon, kompetansebasert retrovasjon, materielt basert retrovasjon og historiebaseret retrovasjon.

For lokalmatbransjen gir forskningen økt kunnskap om verdiforslaget som tilbys, og viser at gamle ressurser kan tas i bruk i innovasjon. Forskningsresultater og modeller i avhandlingen kan ha praktiske implikasjoner for aktører som jobber med innovasjon:

De kan gi økt kunnskap om verdiforslag ved å skape bevisstgjøring omkring hva som tilbys, og at verdi må samskapes.

Abstract

The main purpose of the doctoral thesis is to contribute new knowledge to the field of innovation research by further developing the term retrovation. The term «retrovation» has for this purpose been defined as «innovation born of tradition, involving combinations of tangible and intangible and new and old resources». Service innovation is one of the areas in which more knowledge is needed. The thesis aims to shed some light on the fields of innovation research and local food research. The research will go some way to contributing knowledge to the service-dominant logic (SDL), a field in need of more empirical studies, and posits SDL as a new way of understanding value and innovation. Innovation theories, service innovation and SDL will form a theoretical framework for answering the questions «what characterises retrovation?» and «how does retrovation take place?». The following question will also be looked at: «Which resources are integrated and how are the resources integrated in the retrovation process?».

In-depth interviews with opinion-formers and multiple case studies will be presented in order to gain some insight into what the term «retrovation» might entail. In this thesis, six components of the value proposition which characterise retrovation are identified; 1) the product/service and how it is experienced, 2) the brand and its visual identity, 3) stories and storytelling, 4) place identity, 5) production and 6) distribution.

By understanding how retrovation occurs, the results have contributed to an increased understanding of resource integration when innovation is born out of tradition. Research has contributed to knowledge about which resources and which resource combinations are integrated, as well as how the resource configuration takes place. The various resource combinations have resulted in the classification of four main types of retrovation: market-stimulating retrovation, competence-based retrovation, material-based retrovation and story-based retrovation. The research gives the local food sector an increased understanding of the value proposition, and helps to highlight how old resources can become a factor input in innovation. Research findings and models in the

thesis could have practical implications; they could provide a broader understanding of value propositions in the sense that they raise awareness of what is on offer and that value must be co-created.

Forord

Å gjennomføre en doktorgrad i innovasjon ble en uventet bonus av å flytte tilbake til Gudbrandsdalen. Innovasjon og merkevarebygging har vært den røde tråden jeg har fulgt siden jeg, som nyutdannet siviløkonom, startet som merkebaresjef for Frionor fiskepinner. Deretter fulgte mange inspirerende år som markedssjef i Tine. I Tine fikk jeg mulighet til å samarbeide med Arne Brimi og andre flinke kokker i innovasjons- og markedsarbeidet. Arne Brimi var tidlig ute med å sette lokalmat på agendaen. Å kombinere mat og innovasjon inspirerer meg. Vekslingene mellom teoretiske og empiriske tilnærminger i arbeidet med doktorgradsavhandlingen har gitt meg ny kunnskap om innovasjon.

Jeg har vært fantastisk heldig som har hatt Per Skålén som hovedveileder. Du har vært uunnværlig i arbeidet med avhandlingen og er «primus inter pares». Jeg har dyp respekt for din kunnskap og evne til å veilede. Leder for doktorgradsprogrammet og medveileder Martin Rønningen, hjertelig takk for all støtte. Medveileder Atle Hauge – takk for gode innspill. Marit Engen, «bonusveileder», tusen takk for at du raust deler av din kunnskap. Stipendiatmiljøet for INTOP (innovasjon i tjenesteyting offentlig og privat) er unikt, både faglig og sosialt med en super gjeng. Innspurtsfasen har vært den beste; sammen med Odd Rune Stalheim, Line Margrethe Jenhaug, Sigrid Myklebø, Roald Undlien, Svein Erik Nordhagen, Mette Sønderskov og Erlend Aas Gulbrandsen i et lite kontorfellesskap på Storhove kunne jeg konsentrere meg fullt ut. Høgskolen i Innlandet er en god arbeidsplass, og jeg har mange gode kollegaer å takke for gode diskusjoner og godt fellesskap: Jonas Karlsen Åstrøm, Ulla Higdem, Sveinung Jørgensen, Halvor Fauske, Anne Nordli, Sverre Herstad, Monica Breiby, Randi Kvamme Bjørnstad, Trond Jakobsen, Randi Bredvold, Aksel Hagen, Håvard Teigen, Trine Løvold Syversen, Torgeir Skyttermoen, Inge Hermanrud, Line Kristiansen og Toril Ringholm. Biblioteket, servicen dere gir, er fantastisk, en spesiell takk til Kristin Sandvik for stor hjelp med litteraturlista. Jens Petter Madsbu, du er en god leder. Stine I. Braseth-Ellingsen, tusen takk for jobben du har gjort som språkvasker.

Uten tilgang til data fra mine åpne og velvillige informanter hadde jeg ikke kunnet skrevet denne avhandlingen. Reisene for å samle data har vært som vitaminpiller. Mange takk for at dere deler av deres erfaringer. En særdeles takk til casebedriftene deriblant, Avdem Gardsysteri AS/Avdemsbue som er casebedrift 2. Hjertelig takk til Torunn Linneberg i Innovasjon Norge, både som formidler og som kunnskapsdeler om lokalmatbransjen.

Å være en del av NORSI (Norwegian Research School in Innovation) har vært en gavepakke. Ph.d.-kursene og studieturen til San Francisco står i en særklasse. Turen ga meg og familien min inngangsbilletten til et uforglemmelig opphold på University of California, Berkeley, hvor Trond Petersen var døråpner. Tusen takk, Birte Marie Horn-Hansen og Bjørn Terje Asheim.

Doktorgradsarbeidet har gitt meg fleksibilitet til å kombinere familie, venner og arbeid. Jeg setter fantastisk stor pris på bakeklubben på Lillehammer og hobbyklubben i Oslo, som både sikrer «7 slag» til jul, venninneprat og turer. Annichen, Marianne og Silje - så mange fine turer vi hatt! Skriveoppholdene på hytta med Henriette ga et skråblikk på mine akademiske tekster. Mor og far – takk for at dere har gitt meg arbeidsglede og alltid støtter meg! Trine og Tonje, Erik, Olav og Karl med familier; dere fyller livet vårt med så mange gode familieopplevelser.

Min elskede Kai, du er fantastisk. Du blir med på alle mine påfunn, enten det er California-opphold eller Birken, å arrangere fester eller å lage skolehage, en ny hundehvalp eller hus- og hytteprosjekter. Sammen med deg blir hver dag en fest! Du er den som alltid gir, og det er nesten så jeg tror at du har flere timer i døgnet enn oss andre.

Kjære Christian og Fredrik, dere er det beste som har hendt meg. Vit at dere til enhver tid har første prioritet i livet mitt.

Lillehammer, august 2018

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vii
1. STUDIENS TEMA, HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	1
1.1 LOKALMAT-TREND	1
1.2 HVA ER LOKALMAT?	3
1.3 ØKT SATSING PÅ LOKALMAT	5
1.4 ØKT TILBUD AV LOKALMAT I NORGE.....	8
1.5 HVA ØNSKER KUNDEN SEG?	11
1.6 INNOVASJON OG TJENESTEINNOVASJON.....	13
1.6.1 RETROVASJON.....	17
1.6.2 DEN SERVICEDOMINANTE LOGIKKEN	19
1.6.3 INNOVASJONSPROSESSER	19
1.7 STUDIENS HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	21
1.8 DOKTORGRADSAVHANDLINGENS OPPBYGGING	22
2. TEORETISK TILNÆRMING	25
2.1 RETROVASJON.....	26
2.2 RETROMARKEDSFØRING.....	28
2.2.1 RETROBRANDING OG RETROVASJON.....	30
2.3 FORSKJELLER PÅ DEN VAREDOMINANTE OG DEN SERVICEDOMINANTE LOGIKKEN	32
2.4 SENTRALE PREMISER I DEN SERVICEDOMINANTE LOGIKKEN 35	
2.4.1 VERDIFORSLAG OG RESSURSINTEGRERING	38
2.4.2 SAMSKAPING	41
2.5 TJENESTEINNOVASJON	44

2.5.1	ULIKE TILNÆRMINGER TIL TJENESTEINNOVASJON.....	46
2.6	INNOVASJONSPROSESSER.....	49
2.6.1	INNOVASJONSPROSESSER I DEN VAREDOMINANTE LOGIKKEN.....	51
2.6.2	RESSURSINTEGRERING FOR Å UTVIKLE OG/ELLER FORBEDRE VERDIFORSLAG.....	54
2.7	OPPSUMMERING.....	57
3.	METODE.....	61
3.1	VITENSKAPELIG TILNÆRMING.....	61
3.1.1	KRITISK REALISME.....	63
3.1.2	ABDUKTIV TILNÆRMING.....	66
3.1.3	HVOR KOMMER FORSKNINGSSPØRSMÅLENE FRA?	68
3.2	KVALITATIV METODE SOM FORSKNINGSSTRATEGI.....	68
3.2.1	LOKALMATMARKEDET SOM KONTEKST.....	69
3.3	DATAINNSAMLING.....	71
3.3.1	INTERVJU.....	71
3.4	CASESTUDIER.....	77
3.4.1	CASEUTVELGELSE.....	79
3.4.2	BESKRIVELSE AV CASENE.....	81
3.5	STRATEGI FOR DATAANALYSE.....	86
3.6	FORSKNINGSETISKE VURDERINGER.....	92
3.6.1	KRAV FRA INFORMANTENE.....	93
3.6.2	TROVERDIGHET.....	94
3.7	OPPSUMMERING.....	96
4.	RESULTAT OG ANALYSE 1: HVA KJENNETEGNER RETROVASJON?	97
4.1	BESTANDDELER VED VERDIFORSLAGET.....	97
4.2	LOKALMATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN.....	100
4.2.1	KONSEPTET.....	101
4.2.2	DEN UNIKE SMAKEN.....	102
4.2.3	INTERAKSJON MELLOM TILBYDER OG KUNDE.....	104

4.2.4	OPPLEVELSEN.....	105
4.3	MERKEVAREN OG VISUELL IDENTITET	106
4.3.1	NAVNSSETTING, LOGO OG VISUELL IDENTITET	109
4.3.2	EMBALLASJE.....	113
4.3.3	UTSALGSSTED	114
4.4	HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING	115
4.4.1	TEMA FOR HISTORIER	115
4.4.2	HISTORIEFORMIDLINGEN	123
4.5	STEDSIDENTITET	128
4.6	PRODUKSJON AV LOKALMAT.....	131
4.6.1	INNSATSFAKTORER	132
4.6.2	PRODUKSJONSPROSESS	133
4.6.3	PRODUKSJONSSPESIFIKASJONER OG OPPSKRIFTER ..	133
4.6.4	SKALA.....	134
4.6.5	KVALITET	135
4.7	DISTRIBUSJON	135
4.7.1	GÅRDS- OG SETERUTSALG	137
4.7.2	MATMARKEDER OG MATHALLER.....	137
4.7.3	SERVERINGSSTEDER	138
4.7.4	DAGLIGVARE	138
4.7.5	NETTBUTIKKER OG LEVERING PÅ DØRA	138
4.8	UTVIKLING AV MODELL FOR «HVA KJENNETEGNER RETROVASJON?».....	139
5.	RESULTAT OG ANALYSE 2: RESSURSINTEGRERING I RETROVASJON.....	143
5.1	INNLEDNING	143
5.2	MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: GAMLE MATERIELLE RESSURSER OG NYE IMMATERIELLE RESSURSER	149
5.2.1	MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: LOKALMATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN	152

5.2.2	MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: STEDSIDENTITET	
		157
5.2.3	MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: DISTRIBUSJONSLØSNINGER.....	161
5.3	KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: GAMLE IMMATERIELLE RESSURSER OG NYE IMMATERIELLE RESSURSER	164
5.3.1	KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: MERKEVAREN OG VISUELL IDENTITET	167
5.3.2	KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING	171
5.3.3	KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: PRODUKSJON	174
5.4	MATERIELT BASERT RETROVASJON: GAMLE MATERIELLE RESSURSER OG NYE MATERIELLE RESSURSER	175
5.4.1	MATERIELT BASERT RETROVASJON: EMBALLASJE OG ANDRE MATERIELLE KOMMUNIKASJONSFLATER.....	178
5.4.2	MATERIELT BASERT RETROVASJON: DISTRIBUSJON.	180
5.5	HISTORIEBASERT RETROVASJON: GAMLE IMMATERIELLE RESSURSER OG NYE MATERIELLE RESSURSER	181
5.5.1	HISTORIEBASERT RETROVASJON: PRODUKSJON	184
5.5.2	HISTORIEBASERT RETROVASJON: HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING	186
5.6	KOMBINASJON AV ULIKE TYPER RETROVASJON FOR Å SKAPE NYE OG/ELLER FORBEDREDE VERDIFORSLAG.....	188
5.6.1	CASEBEDRIFT 1: «FJELLGEIT»	192
5.6.2	CASEBEDRIFT 2: «BUE»	195
5.7	OPPSUMMERING.....	198
6.	DISKUSJON OG BIDRAG	203
6.1	INNLEDNING.....	203
6.2	NY KUNNSKAP OM TJENESTEINNOVASJON OG RETROVASJON	
		207

6.2.1	TIDLIGERE FORSKNING PÅ TJENESTEINNOVASJON OG RETROVASJON.....	208
6.2.2	RESULTATER FOR TJENESTEINNOVASJON OG RETROVASJON.....	210
6.2.3	HVA BETYR RESULTATENE FOR SDL?.....	213
6.2.4	HVA BETYR RESULTATENE FOR RETROVASJON?.....	216
6.3	NY KUNNSKAP OM TJENESTEINNOVASJONS- OG RETROVASJONSPROSESSER	216
6.3.1	TIDLIGERE FORSKNING PÅ INNOVASJONSPROSESSER OG RESSURSINTEGRERING.....	217
6.3.2	RESULTATER OM RESSURSINTEGRERING I RETROVASJON 218	
6.3.3	HVA BETYR RESULTATENE FOR FORSKNINGEN PÅ INNOVASJONS- OG RETROVASJONSPROSESSER?.....	221
6.4	BIDRAG TIL FORSKNINGEN PÅ RETROBRANDING/RETROMARKEDSFØRING	231
6.5	BIDRAG TIL FORSKNINGEN I LOKALMATBRANSJEN	232
6.6	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	235
6.6.1	LOKALMATBRANSJEN	235
6.6.2	HVORDAN KAN LEDERE UTNYTTE KUNNSKAP OM RETROVASJON?.....	237
6.7	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	241
6.7.1	BEGRENSNINGER.....	241
6.7.2	MULIGHETER FOR VIDERE FORSKNING.....	242
7.	REFERANSER.....	245
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	254
	VEDLEGG 2: KODING «HVORDAN SKJER RETROVASJON?»	259
	VEDLEGG 3: NSD	263

FIGURLISTE

Figur 1 Triangel for produkt–tjenester–opplevelser (Sundbo, 2014).....	48
Figur 2 Kundedreven innovasjonsprosess (Kyffin & Gardien, 2009)	53
Figur 3 Retrovasjon kan illustreres som grensesnittet mellom nytt og gammelt.	59
Figur 4 Den kritiske realismen. Strukturer, mekanismer og hendelser (Sayer, 1992).	64
Figur 5 Abduktiv forskningsprosess (Holen, 2010; Kovács & Spens, 2005)	67
Figur 6 Stemningsbilder og visuelle elementer for merkevaren i casebedrift 1.....	111
Figur 7 Logoen som er en del av den visuelle identiteten for merkevaren Valdres.....	112
Figur 8 Eksempel på emballasjedesign	114
Figur 9 Spell-Ola Seiersøl, Røros	122
Figur 10 Eksempel på gamle tradisjoner som formidles i sosial medier	128
Figur 11 Lokalmatprodusentens verdinettverk relatert til kunde verdi.....	137
Figur 12 Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag, lokalmat	142
Figur 13 Ressursintegrering retrovasjon. Maten og opplevelsen av den.	147
Figur 14 Moodboard for den visuelle identiteten «seriemerket»	170
Figur 15 Elementer fra den visuelle profilen	179
Figur 16 Det nye tilbygget som skal bygges på den gamle «Bue».	181
Figur 17 Ressursintegrering for å utvikle verdiforslaget «Fjellgeit»	194
Figur 18 Ressursintegrering for å utvikle verdiforslaget «Bue».	198
Figur 19 Ressursintegrering i retrovasjon. Empirisk utviklet modell.	200
Figur 20 Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon	212
Figur 21 Ressursintegrering i retrovasjon. Empirisk utviklet modell.	219
Figur 22 Retrovasjonsprosessen.....	223

TABELLISTE

Tabell 1 Nøkkelinformanter i intervjuundersøkelsen	75
Tabell 2 Oversikt over datagrunnlaget i caseundersøkelsen	83
Tabell 3 Dataanalysestrategi for forskningsspørsmål 1	89
Tabell 4 Resultat av analyseprosessen for «Hva kjennetegner retrovasjon?»	99
Tabell 5 Lokalmaten og opplevelsen av den	101
Tabell 6 Visuell identitet i lokalmatkategorien.	108
Tabell 7 Tema for historien	117
Tabell 8 Historieformidling	124
Tabell 9 Produksjon av lokalmat	132
Tabell 10 Distribusjon av lokalmat	136
Tabell 11 Et overordnet rammeverk for å analysere «Hvordan skjer retrovasjon?»	146
Tabell 12 Ressursintegrering i markedsutviklende retrovasjon.	150
Tabell 13 Ressursintegrering i kompetansebasert retrovasjon.	165
Tabell 14 Ressursintegrering i materielt basert retrovasjon	175
Tabell 15 Ressursintegrering i historiebasert retrovasjon	182
Tabell 16 Bestanddeler ved verdiforslaget i de to casene.	191
Tabell 17 Oversikt over forskningsspørsmål, begrunnelse for forskningen og bidrag i doktorgradsavhandlingen.....	206

1. STUDIENS TEMA, HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

«Ofte tek eg fram att retter som har lege i dvale i fleire år, og kler dei i ny drakt eller set dei i ein annan samanheng. Rettesnora er alltid at eg skal ta vare på dei opprinnelege smakane.»

Arne Brimi, kokk

Min forskning handler om koblingen mellom innovasjon og tradisjon i markedet for lokalmat. Hensikten med forskningen er å få økt kunnskap om hvilken betydning tradisjon har i innovasjonsforskningen, samt å videreutvikle begrepet retrovasjon. Retrovasjon defineres som innovasjoner med utspring i tradisjon.¹ Jeg har valgt å benytte lokalmat som studiefelt og empiri for å utvikle begrepet retrovasjon. Det teoretiske rammeverket for utviklingen og forståelsen av retrovasjon er innovasjon og tjenesteinnovasjon med vektlegging av den servicedominante logikken. En presentasjon av teoriene samt studiens mål og hensikt diskuteres etter gjennomgangen av konteksten. Doktorgradsavhandlingens struktur gjennomgås avslutningsvis i kapitlet.

1.1 LOKALMAT-TREND

Mattrender starter ofte i restaurantbransjen, og det tar tid før nye matvarer er å finne i butikkene der vi handler til daglig (Manniche & Sæther, 2017). Fra 90-tallet har dagligvarekjedene fått større og større makt. De tre–fire store kjedene har kontrollert hva det norske folket har skullet spise, og har ofte blitt kritisert for dårlig utvalg.

¹ «Retrovation» er oversatt til norsk med «retrovasjon». I avhandlingen benyttes «retrovasjon», med unntak av når tidligere forskning på feltet gjennomgås. Da benytter jeg enten «retrovation» eller «retro-innovation».

Sortimentet i butikkhyllene har blitt smalt og dagligvarebransjen lønnsom. Konsekvensene har vært at lokalmat ikke har blitt prioritert i butikkhyllene. Pris er, og har lenge vært, sentralt når mat markedsføres. Rema, Rimi, Kiwi og Coop, alle kjempet de om å være billigst, dette igjen fikk stor innvirkning for dem som skulle produsere maten (Knutsen, 2011). Flere aktører har samarbeidet med dyktige kokker i arbeidet med markedsføring og innovasjon, det fordi kokkene ofte har et blikk inn i fremtiden (Manniche & Sæther, 2017). En kokk som var tidlig ute med å samarbeide med matindustrien, var Arne Brimi. Brimis matfilosofi om rene råvarer, kombinert med hans egenskaper som forteller, gjorde at han fikk mye plass i mediene. Hva skjer når noen står imot de sterkeste trendene og ikke vil være med på at all mat skal være billigst mulig? Hvordan snu pendelen?

Det har skjedd en globalisering og «mcdonaldisering» i matbransjen, det vil si en kjededannelse som innbefatter standardisering, effektivisering og økt bruk av teknologi og færre folk (Ritzer, 2009). Kjodemakt gjelder for mange bransjer, og har bidratt til at hoteller og butikker oppleves som like, uavhengig av stedet de er lokalisert. Samme merke og navn, samme meny og felles innkjøp gir stordriftsfordeler (Ritzer, 2009). For mange matprodusenter har det blitt avgjørende, «et være eller ikke være», å få innpass hos dagligvarekjedene. Men hva skjer når tilbudene blir nærmest identiske uavhengig av hvor man befinner seg?

«I was fascinated by the simplicity and effectiveness of the system. Each step in producing the limited menu was stripped down to its essence and accomplished with a minimum of effort. They sold hamburgers and cheeseburgers only. The burgers were all fried the same way.»

Ray Kroc, McDonald's²

Standardisering tilsvarende den McDonald's har (Ritzer, 2009), gir rom for nisjestrategier med spesialiteter, noe som har skjedd i matbransjen. Etter en lang periode med impulser fra andre kontinenter har den norske lokalmaten fått en ny æra (Haugum, 2012). Fremveksten av lokal mat, lokale ølsorter og boutiquehoteller er

² Kroc kjøpte opp den opprinnelige restaurantkjeden på 1950-tallet og utviklet den til en verdensomspennende hurtigmatkjede (Ritzer, 2009).

tilbud som gir økt mangfold. De norske gourmetrestaurantene fremhever nå norske, lokale oster framfor franske oster. I menyene presenteres det gjerne hvor maten kommer fra. Flere vil ha lokal mat og lokalt øl. Lokalt produsert mat og drikke er ofte produsert i mindre skala, og det hentes fram unike historier for å fremme denne typen produkter og tjenester (Mossberg & Eide, 2017). Journalister skriver mer om lokalmat og om smakene, opplevelsen omkring maten og personene som står bak. Lokale tilbud står i kontrast til de globale merkevarene, og tilbys gjerne side om side i butikkene. Dette skjer også i de andre nordiske landene. Mye av det nye har elementer av tradisjon, nostalgi og håndverk (Amilien, Schjøll, & Vramo, 2008). Og dette har bidratt til reinnføringen av gammelt nytt, alt fra produkter til gamle håndverksteknikker som for lengst var automatisert. I markedsføringsbransjen har retrotrenden vært benyttet til merkevarebygging av ledende globale markedsførere (Brown, Kozinets, & Sherry Jr, 2003): Coca-Cola har hentet fram de opprinnelige flaskene i kampanjevarianter. TINE har valgt å gjeninnføre pakningsdesignet fra gamle melkekartonger og har relansert kløvermønsteret, som gir melkeminner for mange. I denne doktorgradsavhandlingen ønsker jeg å belyse fenomenet innovasjon med utspring i tradisjon. Hva kjennetegner de nye og forbedrede tilbudene som har retro, nostalgi og tradisjon som viktige verdier? Jeg ønsker å utvikle ny kunnskap om et fenomen som kombinerer det gamle med det nye, som jeg beskriver som retrovasjon.

Hvorfor har lokalmaten fått en ny plass hos forbrukerne? Hva er det produsentene er opptatt av, og hva er særegent med lokalmaten? Hvordan jobber de som velger å utvikle produkter og tjenester, når de kombinerer det tradisjonelle med det nye? Hvorfor søker så mange det opprinnelige? Er det et fenomen som gjelder for mer enn lokalmat? Dette har jeg ønsket å undersøke nærmere.

1.2 HVA ER LOKALMAT?

Det empiriske feltet for avhandlingen er matbransjen, mer spesifikt lokalmat. Denne konteksten egner seg for å få ny kunnskap om innovasjoner som har utspring i tradisjon. Kategorien «lokalmat» har mange begreper knyttet til seg, som gjerne brukes om hverandre: «specialty food», «tradisjonsmat», «lokalmat», «regionalmat» og

«alternative food» (Halkier, James, & Stræte, 2017). Fellesnevneren er at det dreier seg om matvarer som ikke er standardisert, og som ikke er industrielt framstilt med massemarkedet som målgruppe. Maten er lokal i form av at den omsettes med en sterk tilknytning til opprinnelsesstedet. Den er geografisk merket, og produksjonen skiller seg fra konvensjonell industriell produksjon (f.eks. økologisk produksjon eller småskalaproduksjon) (Halkier et al., 2017). Det er de *ikke*-industrielle kvalitetene som markedsføres. Et begrep som i økende grad blir benyttet også i norsk sammenheng, er *terroir*. *Terroir* er en betegnelse som brukes om et steds unike kvaliteter, geologi og klima. Opprinnelig stammer begrepet fra Frankrike, der det er assosiert med jord, klima og topografi i vinproduksjon og hvordan dette påvirker smak og kvalitet (Bråtå, 2017).

Amilien et al. (2008) har gjennom sin forskning på forbrukeres forståelse av lokalmat kommet fram til at forbrukerne oppfatter begrepene «lokalmat» og «regional matkultur» som det samme. Begrepene defineres hovedsakelig med henvisning til sted, kultur, kvalitet og selve produktet. Lokalmat er et flersidig begrep som er godt vevd inn i forestillinger om natur, kultur og markedet (Amilien et al., 2008). Sammenhengen mellom natur og kultur viser seg å være knyttet til smaksforventninger, lokale vaner og lokal identitet (Amilien et al., 2008). Amilien et al. (2008) mener at det er en forskjell mellom begrepene på den måten at «lokalmat» er mer preget av geografisk nærhet (kortreist mat), småskalaproduksjon og selve produktet (særpreg og kvalitet), mens «regional mat» oftere knyttes til nasjonale verdier (norskhet) eller kulturelle referanser, som tradisjon fra et sted eller gamle oppskrifter fra et område. I denne avhandlingen brukes begrepet *lokalmat*: «Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller produkthistorie»³. Grunnen er at denne definisjonen benyttes både i offentlige sammenhenger og av dagligvarebransjen – i forbindelse med markedsstørrelser, omsetningstall m.m. I neste avsnitt gis en beskrivelse av den økte satsingen på lokalmat.

³ Denne definisjonen av lokalmat, som er utarbeidet av Matmerk, dagligvarekjedene og Horeca på oppdrag fra Landbruks- og matdepartementet, ligger til grunn for avhandlingen. Kilde: <https://www.lokalmat.no/no/nyhetsarkiv/om-lokalmat.no> 27.05.2018

1.3 ØKT SATSING PÅ LOKALMAT

Matbransjen er tradisjonelt en næring som er basert på masseproduksjon, og som består av en kombinasjon av primærnæring og teknologisk industri. Økt globalisering, produksjonsoptimalisering, konsentrasjon og stordriftsfordeler er en overordnet trend i global matproduksjon. Den internasjonale trenden med økt konsum av «specialty food» og i Norge økt etterspørsel etter lokal mat vurderes som interessant for å studere innovasjon, ettersom det har ført til endringer på tilbuds- og etterspørselssiden. Lokalmat verdsettes både i Norge og i andre europeiske land i kraft av historie, kultur, identitet og opprinnelse (Ilbery, Kneafsey, & Bamford, 2000; Rålm, 2014). Lokalmat bidrar til et variert og trygt matvarealternativ til en stadig større kundegruppe og er med på å sikre bosetting i rurale områder (Ilbery et al., 2000). Det er mange ulike behov som skal dekkes i matvaremarkedet, og høy innovasjonstakt med mange nylanseringer preger bransjen (Amilien et al., 2008; Bugge & Døving, 2000). Det kan synes å være flere faktorer som spiller inn på den økte etterspørselen etter lokal mat, noe som blir behandlet i avsnitt 1.4. Utviklingen i økt tilbud og etterspørsel etter lokalt produsert mat og øl er økende i Norge og de andre skandinaviske landene (Bråtå, 2017; Kvidal & Roaldsen, 2012; Manniche & Sæther, 2017).

Nasjonal tilrettelegging for lokal matproduksjon er avgjørende for en fremtidig bærekraftig matproduksjon (Sage, 2014). I FN-rapporten *The transformative potential of the right to food fast*⁴ poengteres det at hvis verden skal møte framtidige utfordringer knyttet til tilgang på mat, befolkningsvekst, klimaendringer og miljøproblemer, så er ikke utelukkende satsing på storskala og intensiv matproduksjon veien å gå (Sage, 2014). Situasjonen i norsk jordbruk er at en strukturendring har bidratt til at små enheter har blitt lagt ned til fordel for større enheter som gir stordriftsfordeler (Sæther & Gjefsen, 2011). Industrialiseringen gjelder også i andre deler av samfunnet hvor rasjonalisering er et av nøkkelordene. Den tradisjonelle måten å gjøre ting på er som oftest ineffektiv, til tross for at den kan gi en større jobbtilfredsstillelse (Ritzer, 2009).

⁴ 10/03/2014: The transformative potential of the right to food, Final report drawing conclusions from his mandate, presented to the 25th Session of the UN Human Rights Council.

Men parallelt med den sterke industrialiseringen av matindustrien som gjennomføres i mange land, ser man også en økt satsing på lokalmat (Manniche & Sæther, 2017; Rålm, 2014).

Økt satsing på lokalmat har medført mange nyetableringer og nye tilbud, og er en sektor hvor det innoveres på nisjenivå (Manniche & Sæther, 2017). Lokalmat er også en av kategoriene i dagligvarebransjen som har mange nye aktører. Den har vokst raskere enn matmarkedet for øvrig, og siden 2010 har lokalmatsalget i Norge mer enn doblet seg.⁵ Til tross for økningen i lokalmatmarkedet er det fortsatt slik at størstedelen av matforbruket dekker funksjonelle behov (Manniche & Sæther, 2017). Men hva er årsaken til at produsenter velger å gjenintrodusere noe av det tradisjonelle håndverksbaserte i hele eller deler av produksjonsprosessen?

«Vår ystetradisjon har i mange år vært glemt, men de siste 10–15 årene har vi vært gjennom en osterevolusjon. Gammel kunnskap er foredlet med ny teknologi til produkter i verdensklasse.»

Matmerk, 2018⁶

Temaer som har vært omfattende behandlet i tidligere forskning, er endringene av forbrukerbehov og matproduksjon, responsen på negative miljøeffekter i samfunnet, helseutfordringer og andre konsekvenser av den industrialiserte matproduksjonen. Diskusjonen har blant annet gått på om og på hvilke måter endringen kan bidra til paradigmeskifte mot «post-produktivisme», som innebærer andre mål enn høy produksjon og høy avling. Det handler om et multifunksjonelt landbruk (Manniche & Sæther, 2017). Endringen i matmarkedet gjelder blant annet kvalitetsaspektet, alternative matnettverk (f.eks. Rørosmat) og sertifiseringsordninger (f.eks. Matmerk) (Manniche & Sæther, 2017). Økt vektlegging av stedsidentitet og opplevelser er også faktorer som blir tillagt matprodukter i økt grad (Bråtå, 2017; Mossberg & Eide, 2017). Mange av de nye og forbedrede verdiforslagene i lokalmatkategorien har sitt utspring i tradisjon (Wedum & Hauge, 2017).

⁵ <https://norskmatt.no/lokalmat-1/salget> 23.09.2018

⁶ <https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/den-norske-osterevolusjonen-hvem-fortjener-heder>

I 1990-årene ble kvalitet på mat gjort til et satsingsområde for Landbruks- og matdepartementet. Det å satse på kvalitet var blant annet knyttet til ideer om å utnytte det lokale som en ressurs eller verdi, noe som også kom til uttrykk i stortingsmeldingen *Om norsk landbruk og matproduksjon fra 1999* (St.meld. nr 19 (1999-2000)): «For at landbruket skal kunne ivareta viktige samfunnsoppgaver framover må det være interessant å ta lokale ressurser i bruk til verdiskaping, som grunnlag for inntekt og sysselsetting» (s. 2). Å ta lokale ressurser i bruk til verdiskaping innebærer også å stimulere forbrukerne til å ønske å kjøpe de lokale produktene. Flere tiltak ble iverksatt, deriblant opprettelsen av Stiftelsen Godt Norsk og Gastronomisk Institutt. Ved årtusenskiftet ble det opprettet et matprogram –verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – i samsvar med den norske landbrukspolitikken. De politiske prosessene som har pågått siden slutten av 90-tallet, har bidratt til å danne dagens matmarked, som mer enn tidligere er opptatt av produkt differensiering, produktkvalitet og produkt opprinnelse (St.meld. nr 19 (1999-2000)). En ny strategi i den norske sektoren for jordbruksvarer er å skille de etablerte nasjonalt orienterte produksjonssystemene fra målrettede nye satsingsområder. Mens den etablerte industrien må konsentrere seg om å redusere kostnader og å finne mulige veier inn i det nordiske og europeiske markedet, søker nye satsinger som lokalmatprodusenter å utvikle aktiviteter som er rettet mot innenlandsk opplevelses- og tjenesteproduksjon, især gastronomi og regional matkultur. I stortingsmeldingen *Garden som ressurs – marknaden som mål* fra 2015 er det en endring i retningen for landbrukspolitikken: Det legges vekt på å kombinere tradisjon og nytenkning, og det anses å være et vekstpotensial i markedet for lokalmat og drikke (St.meld. nr 31 (2014-2015)). I samme stortingsmelding er det signalisert en ambisjon om at omsetningen av lokal mat skal vokse fra 4,2 til 10 mrd. kroner fra alle omsetningskanaler innen 2025. De siste seks årene har det vært en omsetningsøkning i dagligvarehandelen, og i 2017 var omsetningen av lokalmat 4,9 mrd. kroner i norsk dagligvare. Tallene omfatter ikke

omsetning på Bondens marked, gårdsutsalg, matfestivaler, hoteller og restauranter. Den reelle omsetningen er derfor høyere når disse andre salgskanalene tas med.⁷

Småskala matproduksjon møter samtidig en del barrierer som er knyttet til den dominerende måten å organisere dagens jordbruksproduksjon og videreforedling på (Johnstad, 2004). Viktige arbeidsoppgaver for småskalaprodusentene er bedriftsutvikling generelt, distribusjon og merkevarebygging. En videre vekst innen småskala matproduksjon samt et økende behov for omstilling og produktutvikling hos de store næringsmiddelbedriftene kan på noe sikt bety en etablering av tettere lokale relasjoner mellom bøndene og videreforedlingsleddet. Større nærhet mellom bønder og videreforedlingsleddet kan i seg selv virke stimulerende for produktutvikling, mener Johnstad (2004).

1.4 ØKT TILBUD AV LOKALMAT I NORGE

Distribusjonskanaler er et område i endring, også i matbransjen. Forskning har særlig sett på selvbetjening, netthandel og digitale løsninger, samt hvilke endringer dette skaper (Lundanes & Saltermark, 2017). Som en kontrast til digitale kanaler er det en vekst i gjeninnføringen av matmarkeder og gårdsbutikker som alternative distribusjonskanaler (Kvam & Rønning, 2012). Dette er også en grunn til at matbransjen er interessant for å kunne forstå retrovasjon; de tradisjonelle kanalene kan sees som en motsats til digitale løsninger og selvbetjening. Mathaller, matmarkeder og gårdsbutikker utgjør ikke en stor omsetningsandel, men er relevant for avhandlingens problemstilling. Denne typen tradisjonelle utsalg kan oppfattes som en re-introduksjon av distribusjonsløsninger som har eksistert tidligere. Siden 80-tallet, da matmarkedet var dominert av standardisert industrialisert mat, har en stor variasjon av lokale matprodukter blitt utviklet. Lokale produsent- og distribusjonsnettverk har blitt utviklet, ofte som en del av en lokal eller regional strategi for å kunne ha mulighet for å differensiere seg i markedet. De nye lokalmattilbudene og produsentnettverkene har

⁷ <https://norskmat.no/lokalmat-1/salget> 23.09.2018

blitt viktige for identiteten til og markedsføringen av flere bygder og regioner f.eks. Røros, Hardanger og Inderøy.

Norsk dagligvarehandel lever av å selge mat og andre dagligvarer til norske forbrukere og har stor betydning for forbrukernes dagligvaretilbud. Tilgjengelighet og utvalg, pris og kvalitet avhenger av dagligvarebransjens struktur. Dagligvarehandelen er også de som ofte stiller premissene for utviklingen av matindustrien, noe som har stor betydning for industrien. Dette påpekes som en utfordring for lokalmatprodusentene. De store dagligvarekjedene dekker i praksis hele det norske dagligvaremarkedet i Norge. Siden 2005 har andre kjeder hatt mindre enn 1,5 prosent av markedet. Strukturen endret seg dramatisk på 1980- og 1990-tallet, da de store kjedene ble etablert. Konsentrasjonen gjelder i hovedsak på handels- og grossistleddet; grossistfunksjonen har i praksis vært integrert med kjedefunksjonen siden midten av -80 tallet. Samtidig som dagligvarehandelen har blitt vertikalt og horisontalt integrert, er diskusjonen om dagligvarehandelens innflytelse over hele matsektoren blitt forsterket både i Norge og i EU (Kjuus, 2010). Kjuus (2010) har i sin gjennomgang av dagligvarebransjen identifisert sentrale utviklingstrekk: Økt konsentrasjon på handelsleddet, kombinert med kjedenes overtakelse av grossistfunksjonen, har, gjennom kontroll over store volumer, gitt kjedene økt innflytelse over industrien og dermed endret maktforholdet i matvarekjeden. Som en følge av at makten er størst hos dagligvarekjedene, har samarbeidet mellom kjedene og industrien endret karakter (Kjuus, 2010). Et av tiltakene for å sikre forbrukernes innflytelse er Matvareutvalget (Kjuus, 2010). Det ble opprettet våren 2010 og har til hensikt å kartlegge styrkeforholdene i matverdikjeden, vurdere utviklingen og foreslå tiltak som ivaretar forbrukernes interesser med tanke på pris, vareutvalg, kvalitet og tilgjengelighet. Introduksjon av handelens egne merkevarer (EMV) har også betydning for verdikjeden. Dette er produkter som selges eksklusivt innenfor dagligvarekjeden under et merkenavn, der kjeden eier merket. EMV har blitt en viktig konkurransefaktor i markedet, med til nå størst vektlegging av pris. Et siste trekk som også påvirker tilgangen til distribusjon, er langsiktige partnerforhold og vertikal integrasjon i verdikjeden. Her bygger industrien og distribusjonsleddet opp langsiktige strategiske avtaler med utvalgte leverandører, og det er også eksempler på oppkjøp av

lokalmatprodusenter: Rema har kjøpt både Stangekylling og Lofotlam. Partnerskapsavtalene kan være en barriere for aktører med mindre ressurser, mener flere aktører i lokalmatbransjen.

Både den konvensjonelle dagligvarehandelen og alternative distribusjonskanaler som gårdsutsalg, Bondens marked og abonnementsordninger har bidratt til økningen i salg av lokalmat (Amilien et al., 2008). Som en konsekvens av standardisering har flere alternativer kommet på tilbydersiden. Det påpekes fra flere hold at alternative matnettverk kan relateres til det ovennevnte paradigmeskiftet i matindustrien (Haugum, 2012), og slik jeg vurderer det, bidrar dette til at det er flere aspekter ved lokalmatbransjen som gjør at den er interessant for å studere retrovasjon. Matnettverk er en ny type nettverk av gårdbrukere som driver småskala matproduksjon med salg direkte til forbruker, eller som distribuerer til ulike nisjemarkeder (Kvam & Rønning, 2012). Myndighetene har satset mye på etableringen av denne typen nettverk. Nettverkene har ulike former for differensieringsstrategier, og merkevarebygging er en sentral aktivitet i tillegg til distribusjon, salg og ulike former for utvikling. Denne typen nettverk kan også vurderes som en form for *re-etablering* av tidligere former for fellesskap, som ble borte i sentraliseringen og etableringen av samvirkeorganisasjonene i landbruket. Lokalmaten har også spilt en sentral rolle for New Nordic Cuisine.

Tidligere hadde ikke Norden en tydelig gastronomisk profil, men på begynnelsen av 2000-tallet rettet utlandet blikket mot Norden (Manniche & Sæther, 2017). I Norge ble det etablert flere trendsettende gourmetrestauranter. Manniche og Sæther (2017) mener at dyktige og karismatiske kokker og entreprenører i restaurantbransjen bidro til å styrke Nordens posisjon i restaurantverdenen ved at de i 2004 etablerte og lanserte manifestet «New Nordic Cuisine» (NNC). Dette tilsa en ny måte å lage mat på, basert på ingredienser og produksjon som karakteriserer og er utmerket for nordisk klima, landskap og vann/hav. Renhet, ferskhet og sesonger er sentrale begreper i NNC. I dag er NNC en av det mest prestisjetunge internasjonale suksessfulle mattrendene. Den er også representert på Bocuse d'Or, som er verdensmesterskapet i kokkekunst: 11 av de siste 15 årene har det vært nordiske vinnere. I 2015 vant Ørjan Johannessen fra Norge. Johannessen er opptatt av å både videreføre og fornye norske mattradisjoner.

«Å videreføre mattradisjonene jeg fikk hjemme, er viktig for meg. Men utfordrer vi dem ikke, havner både vi og tradisjonene på museum» Ørjan Johannessen, vinner av kokke-VM – Bocuse d'Or – 2015

NNC har bidratt til mye medieomtale, og for lokalmaten kan det synes som om dette har vært en viktig pådriver. Stjernekokkenes økte bruk av lokalmat, verdisamskapingen de har med produsentene, og hvilke historier de formidler til sine gjester, kan være et aspekt som har innvirkning på lokalmat og innovasjon. Som en av konsekvensene av konsentrasjonen i dagligvarehandelen ble tilbudet til forbrukerne begrenset og prispresset stort, noe som førte til mindre mangfold rundt årtusenskiftet. Men som en motvekt til dette har mangfoldet i mattilbudet økt de siste 20 årene. Samtidig som tilbudet har økt, har også etterspørselen etter mer mangfold og produkter med lokal opprinnelse økt.⁸

For de fleste lokalmatprodusenter handler innovasjon og konkurransekraft om å levere noe unikt i fellesskap med kunden. Dette står i motsetning til andre deler av matbransjen, hvor produksjon til lavest mulig pris er en sentral konkurranseparameter. Lokalmatprodusenter ønsker, gjennom samskaping og vektlegging av kunde verdi, å forsøke å vise at man leverer noe unikt i stedet for å konkurrere på pris. Dette er beskrevet som «sterk» innovasjonsbasert konkurranseevne, i motsetning til «svak» prisbasert konkurranseevne (Asheim, 1999). Overordnede politiske føringer, kundetilbud og hvordan opinionsdannere – for eksempel restaurantbransjen og mediene – presenterer lokalmat, kan ha innvirkning på den økte etterspørselen etter lokalmat. I neste avsnitt vil jeg komme inn på etterspørselen etter lokalmat i Norge.

1.5 HVA ØNSKER KUNDEN SEG?

Etterspørselen etter lokalmat er en viktig driver for bransjeutviklingen. Forbrukerne oppgir ofte helse, miljø, ønske om å støtte lokale aktører og å få en personlig opplevelse

⁸ Kilde: Ipsos MMI Norske Spisefakta 2014.

som argumenter for å kjøpe og spise lokalmat (Manniche & Sæther, 2017). New Nordic Food spiller på flere forbrukertrender, men er i noe større grad et mer elitistisk konsept enn hva den noe større lokalmattrenden er (Halkier et al., 2017).

Norske forbrukere har i mer enn en generasjon blitt tilbudt masseprodusert mat som er distribuert gjennom dagligvarehandelens ulike kjedekonsepter. Matindustrien har gjort tilpasninger for å få distribuert varene (Kvam & Rønning, 2012). Vittersø (2012) trekker fram flere faktorer som er viktige for økt etterspørsel etter lokalmat: forbedret kvalitet, at produksjonen foregår i liten skala, at produksjonen er basert på håndverkstradisjoner og lokal kunnskap, og at maten skiller seg fra industri- eller masseproduserte produkter. I tillegg blir sted og opprinnelse tillagt betydning (Vittersø, 2012). Vittersø (2012) refererer i sin forskning til at det som en motvekt til ferdigmat har kommet en «good food revolution», som er drevet fram av matindustrien, media og andre mektige aktører, i tillegg til folks egen søken etter god/riktig mat (økologisk, lokalmat, fair trade og hjemmelaget mat). Både historiske, politiske, kulturelle og geografiske strukturer har vært med på å forme vår forståelse av mat og utviklingen i matmarkedet (Amilien et al., 2008).

Kvalitet, lokale smaker, stedsidentitet og opplevelser er dimensjoner som nesten har blitt borte som en konsekvens av sentraliseringen i handelsleddet og globaliseringen av matproduksjonen. Disse bestanddelene eksisterte ofte tidligere ved maten som en konsekvens av strukturen som fantes. Gjeninnføringen av disse tidligere bestanddelene, i form av nye og/eller forbedrede verdiforslag, er dimensjoner som har hatt påvirkning på avhandlingens forskningsspørsmål. Mat handler om mer enn det fysiske produktet. Hva vi spiser, og hvordan vi spiser det, reflekterer både kultur og levested i en region (Elvekrok & Engeset, 2010; Kvidal & Roaldsen, 2012). Opplevelsen av et måltid vil være unik for den enkelte og er summen av matens smak, estetikk, historie, service, lokalet og atmosfæren (Mossberg & Eide, 2017). Det å studere enkeltprodukter blir dermed mangelfullt i innovasjonssammenheng (Pine & Gilmore, 1999), mens det å få økt kunnskap om det komplette verdiforslaget kan gi merverdi for kunden.

Lokalmatbransjen er, som tidligere nevnt, benyttet som kontekst for å videreutvikle begrepet retrovasjon, og for å forstå hvordan nye eller forbedrede verdiforslag utvikles. Valget av kontekst begrunnes med at den fanger opp kombinasjoner av tradisjon og innovasjon på flere nivåer. Flere av lokalmatprodusentene har innovert med utgangspunkt i tradisjon. Mange lokalmatprodusenter tok spranget fra varer til opplevelser allerede i etableringsfasen (Elvekrok & Engeset, 2010), og deres nye verdiforslag er ofte med utspring i lokale tradisjoner. Lokalmaten kan synes å ha kommet som en mottrend til nasjonale og internasjonale merkevarer. Hva kjennetegner denne typen fenomen? Dette er et spørsmål jeg ønsker å få svar på i forskningen.

Verdien av et produkt påvirkes ikke nødvendigvis bare av det arbeidet som er nedlagt i produksjonen av varen, men også av hvor lett det lar seg omsette i markedet, og hvor unikt produktet er for den som eier eller skal forbruke det (Vittersø, 2012). Dette henger sammen med hvordan verdi måles (Vargo & Lusch, 2004a). Å studere hvordan materielle og immaterielle ressurser som håndverks- og mattradisjoner, historier og kunnskap utvikles til nye og/eller forbedrede verdiforslag, og hvordan tradisjonelle ressurser integreres med nye ressurser, bidrar til å gi mer dyptgående kunnskap om retrovasjon. På hvilken måte påvirker historiske, politiske, kulturelle og geografiske strukturer retrovasjon?

I neste avsnitt introduseres teorier om innovasjon og tjenesteinnovasjon som er utgangspunktet for avhandlingens teoretiske rammeverk for å studere retrovasjon. Rammeverket blir ytterligere presentert og diskutert i kapittel 2.

1.6 INNOVASJON OG TJENESTEINNOVASJON

Innovasjon defineres som utvikling og implementering av noe nytt (De Jong & Vermeulen, 2003; Engen, 2016). Joseph Schumpeter (1883–1950) omtales ofte som innovasjonsteoriens far og er en inspirasjon for mange innovasjonsdefinisjoner (Andersen, Fagerberg, & Martin, 2013). Schumpeter (1934) argumenterer med at økonomisk utvikling i et samfunn er drevet av innovasjon, og han definerer innovasjon som «combinations of knowledge resulting in new products, processes, input and

output markets, and organizations». Schumpeter (1934) klassifiserte innovasjoner som «type» og skilte mellom nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye råvarer, markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon. Innovasjon ble sett på som output (Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2005). Produktinnovasjoner stod sentralt da innovasjonsteorien utviklet seg på 1960-tallet, noe som har sammenheng med at innovasjon var nær knyttet opp mot FoU-virksomhet. Innovasjon ble hovedsakelig betraktet som forskningsdrevet, og var et resultat av teknologisk utvikling (Andersen et al., 2013; Dosi, 1982). Det ble ikke vurdert som avgjørende om innovasjonen var utviklet av eget foretak eller av andre foretak (Wilhelmsen, 2014). Schumpeters klassifiseringer av innovasjon blir fortsatt mye benyttet og danner grunnlag for retningslinjer for hvordan innovasjon måles, i *The Community Innovation Survey (CIS)*. CIS er ifølge Nordli (2018) sannsynligvis det mest brukte måleverktøyet for hvordan innovasjon klassifiseres og måles, men flere aspekter ved tjenesteinnovasjon dekkes ikke av den. En produktinnovasjon er en ny eller vesentlig forbedret vare eller tjeneste. Prosessinnovasjon omfatter nye eller vesentlig forbedrede prosesser. Organisatorisk innovasjon er en ny eller vesentlig forbedret organisering av selskapet, mens markedsinnovasjoner omfatter introduksjon av nye markedsføringsmåter/-strategier (Edquist, Hommen, & McKelvey, 2001; Njøs & Sjøtun, 2016). «A product innovation is the market introduction of a new and significantly improved good or service with respects to its capabilities, user friendliness, components or sub-systems. Product innovations (new or improved) must be new to your enterprise, but they do not need to be new to your market. Product innovations could have been originally developed by your enterprise or by other enterprises» (Eurostat, 2005, s. 48) på samme måte blir prosessinnovasjon definert som følger: «A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software» (Edquist et al., 2001; Eurostat, 2005, s. 49; Njøs & Sjøtun, 2016). Organisatoriske⁹ og

⁹ Organisatoriske innovasjoner defineres som: «An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations» (Eurostat, 2005, s. 49).

markedsmessige¹⁰ innovasjoner blir målt på samme måte, på den måten at innovasjonen ikke nødvendigvis trenger å være ny for markedet, men ny for bedriften. Innovasjon kan føre til kreativ destruksjon, som ifølge Schumpeter (1942) innebærer at innovasjon er drivkraften som motvirker stagnasjon i økonomien. Det igjen skaper et brudd i forhold til den til enhver tid gjeldende situasjonen. Suksessen til det nye som introduseres, går på bekostning av noe annet. Dette kan tenkes på flere nivåer, enten det er internt i en bedrift eller i et gitt marked (Schumpeter, 1942).

Lundvall (2009) og Fuglsang og Sørensen (2011) problematiserer Schumpeters kategorisering av innovasjon. Lundvall (2009) mener at innovasjoner som er radikale i teknisk forstand, og som dermed tilfredsstiller Schumpeters krav til innovasjon, ikke er de som nødvendigvis bidrar til størst vekst. Schumpeters kategorisering fanger dermed ikke alle typer av tjenesteinnovasjoner, som ofte er inkrementelle (Fuglsang & Sørensen, 2011) og kan bidra til stor verdiøkning i et langsiktig perspektiv. Ettersom retrovasjon i avhandlingen betraktes som en form for tjenesteinnovasjon, kommer Schumpeters konseptualisering av innovasjon ikke til å være det fremste teoretiske utgangspunktet. Mange har søkt å definere ulikhetene på produkt- og tjenesteinnovasjoner (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, & Witell, 2010; Gallouj & Savona, 2010; Kristensson, 2014; Witell & Löfgren, 2013). Tjenesteinnovasjon defineres som en ny eller forbedret verdiskapende prosess gjennom bruk, eller rett etter, der brukeren er en viktig samskaper, noe som gir en opplevelse for brukeren (Grönroos & Voima, 2013; Kristensson, 2014; Michel, Brown, & Gallan, 2008b).

På tross av at de fleste innovasjoner i dag er tjenesteinnovasjoner, tar det meste av innovasjonsforskningen for seg teknologi- og produktinnovasjoner i produksjonsorienterte selskaper (Patrício, Gustafsson, & Fisk, 2018). Den teknologiske utviklingen har bidratt til radikale endringer også for tjenesteinnovasjon, med tanke på den sterke veksten i digitaliseringen av tjenester (Helkkula, Kowalkowski, & Tronvoll, 2017). Digitalisering bidrar til mindre personlig kontakt, og gamle tjenestefunksjoner,

¹⁰ Markedsmessige innovasjoner defineres som: «A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design and packaging, product placement, product promotion or pricing» (Eurostat, 2005, s. 51).

som «salg rett fra bonden», er gamle tjenester som gjeninnføres, og som kan gi en merverdi for enkeltsegmenter eller ved spesielle anledninger. Denne gjeninnføringen av gamle tilbud er ikke vektlagt i innovasjonsforskningen. Hvorfor er ikke viktigheten av tradisjonskunnskap og tradisjonelle ressurser mer aktuelt i innovasjonsforskningen? Kan det handle om at «gamle» ressurser, både materielle og immaterielle, blir oversett og glemt i jakten på det nye? Og at personer, både i og utenfor en organisasjon, som innehar tradisjonell kompetanse, det være seg for et håndverk eller annet, ikke blir involvert i innovasjonsarbeidet?

Bruken av begrepet innovasjon har hatt stor vekst og benyttes om mye. Det at et begrep brukes som «hverdagsbegrep», gir behov for vitenskapelige begreper (Danermark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 2003). Som en følge av at innovasjon dekker bredere enn tidligfase-klassifiseringer, som Schumpeter beskrev, er det identifisert behov for mer presise begreper i innovasjonsforskningen. Eksempler er radikale og inkrementelle innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner bygger på eksisterende praksiser, mens radikale innovasjoner er mer dyptgripende og fører til store endringer (Fagerberg, Srholec, & Verspagen, 2010). Bricolage er små stegvise endringer som blir til innovasjon (Fuglsang & Sørensen, 2011). Utviklingen fører til et behov for å utvikle nye begreper (Danermark et al., 2003). Dette igjen danner grunnlag for videre forskning på innovasjoner med utspring i eller med kombinasjoner av tradisjon. Tradisjon og nostalgi står som kontrast til det nye og innovative (Brown et al., 2003; Suominen & Sivula, 2016; Wedum & Hauge, 2017), men begrepet retrovation/retro-innovation¹¹ er introdusert og noe benyttet i forskningslitteraturen.

Innovasjonsstudier har vært preget av studier på leverandørsiden og kundesiden med utgangspunkt i tradisjonell varedominant tenkning, hvor verdi skapes idet nye produkter og tjenester overleveres til kunden (Vargo & Lusch, 2016). Et annet skille i innovasjonsforskningen er at tjenesteinnovasjon har blitt sett på som forskjellig fra produktinnovasjoner. Skillet mellom hva som er produkt, og hva som er tjeneste,

¹¹ Jeg velger å benytte «retrovasjon», men naturlig nok er den engelske oversettelsen «retrovation»/«retro-innovation» benyttet i den engelskspråklige litteraturen. Når jeg henviser til det begrensede materialet som finnes på feltet, benytter jeg den betegnelsen som er benyttet i litteraturen, derfor forekommer både «retrovation»/«retrovasjon» og «retro-innovation» i teksten.

oppleves av mange som kunstig (Kristensson, 2014; Vargo & Lusch, 2004a). Kristensson (2014) mener at argumentet om at en tjeneste oppleves som ulik fra gang til gang, også kan gjelde for fysiske varer. Innovasjonsforskningen dekker et stort spekter av fagdisipliner, og det gjør det vanskelig å forstå hvilke prosesser som bidrar til innovasjon, og hvordan nye markeder utvikles (Vargo, Wieland, & Akaka, 2015). Tjenesteinnovasjon forstås som en ny eller forbedret verdiskapende prosess gjennom bruk, eller rett etter, der brukeren er en viktig samskaper, noe som gir en opplevelse (Kristensson, 2014; Michel, Brown, & Gallan, 2008a; Skålén, Gummerus, Von Koskull, & Magnusson, 2015). Bedrifter som innoverer, tilbyr fysiske produkter, tjenester, opplevelser eller en kombinasjon av disse (Kristensson, 2014; Sundbo, 2014). Den servicedominante logikken (SDL) innebærer at organisasjoner må forstå sin virksomhet ut fra hvilke verdier de faktisk skaper for kundene, heller enn hvilke fysiske varer de tilbyr (Vargo & Lusch, 2004a, 2008). Endringen i synet på det bedriften tilbyr, kan ha betydning for tilnærmingen i innovasjonsprosessen og i hvilken grad bedriften lykkes med innovasjon av verdiforslag (Vargo & Lusch, 2008). SDL har bidratt til et paradigmeskifte i innovasjonsforskningen og ser på verdi som samskapt i en interaksjon mellom tilbyder og kunde (Vargo & Lusch, 2004a, 2008). Et verdiforslag er en beskrivelse av hvordan en aktør kan bidra til verdiskaping i fellesskap med en bruker, der det legges vekt på hvilken verdi tilbudet har for brukeren (Vargo et al., 2015). Det er identifisert et behov for ytterligere kunnskap om å kunne utvikle enda bedre verdiforslag i et samfunn som er drevet av teknologi og kommunikasjon (Vargo et al., 2015). I neste avsnitt skal jeg gjennomgå retrovasjon.

1.6.1 RETROVASJON

De engelske begrepene *retrovation* (Suominen & Sivula, 2016) og *retro-innovation* (Loucanova, Parobek, & Kalamarova, 2015) dekker innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon, og som presenterer noe nytt og unikt. De binder sammen det nye og moderne med fortiden. Kunnskap om de ulike egenskapene ved et verdiforslag og hva som kjennetegner det, er et område som Skålén et al. (2015) har forsket på, men de har ikke dekket inn tradisjon og retrodimensjonen i sin forskning. Det er behov for mer

kunnskap om hva som kjennetegner nye og/eller forbedrede verdiforslag generelt, og spesielt de som har sitt utspring i tradisjon. I den varedominante logikken, som er basert på at bedrifter er produsenter og kunder er konsumenter, er innovasjonsprosessen output-orientert (Helkkula et al., 2017). Sentralt for SDL er ressursintegrering. Gjennom å integrere ressurser (materielle og immaterielle) på nye måter eller ved å tilføre nye ressurser skapes verdi (Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2008). Å hente fram igjen tradisjonelle materielle og/eller immaterielle ressurser er, så langt jeg kan se, ikke tatt med i tidligere forskning.

Det er behov for kunnskap om bestanddelene ved verdiforslag som har opphav i tradisjon, og om hvilke ressurser som er benyttet – og hvordan de er benyttet – for å utvikle disse bestanddelene. Innovasjon er en av løsningene for å møte utfordringer for både privat og offentlig sektor (Asheim, 1999; Fagerberg, Martin, & Andersen, 2013). Endringer skjer i et stadig raskere tempo, og i takt med denne utviklingen har også innovasjonsteorier og innovasjonsforskningen endret seg, spesielt i retning av innovasjon innen tjenester. Med høy grad av teknologiske introduksjoner har det skjedd radikale skifter innen tjenesteinnovasjon, som blir vurdert som pådriver for både vekst og differensiering (Helkkula et al., 2017) .

Innovasjon som har sitt utspring i tradisjon, er et fenomen som ikke er mye omhandlet i innovasjonsforskningen. I markedsføringsforskningen benyttes begrepet *retrobranding* for å fange verdien av tradisjon i relanseringen av historisk sterke merkevarer (Brown, 1999). Begrepene *retrovation* (Suominen & Sivula, 2016) og *retro-innovation* (Loucanova et al., 2015) dekker noe av gapet i innovasjonsforskningen. Det å benytte SDL som teoretisk tilnærming og lokalmat som kontekst kan både gi et bidrag til forskningen på lokalmat og gi en empirisk tilnærming til SDL. SDL (Vargo & Lusch, 2004a) anses av Haugum (2012) som et aktuelt bidrag til å beskrive alternative matnettverk, fordi SDL handler om samskaping med forbruker for å skape verdi.

1.6.2 DEN SERVICEDOMINANTE LOGIKKEN

Ifølge SDL skapes og samskapes verdi gjennom at mennesker, organisasjoner og andre aktører integrerer og kobler sammen ulike ressurser. Når kundene skaper verdi, gjør de det med utgangspunkt i de kombinasjoner av ressurser som utgjør en organisasjons verdiforslag. Fra et SDL-perspektiv defineres tjenesteinnovasjon som et firmas utvikling av nye, eller forbedring av eksisterende, verdiforslag, ved at eksisterende ressurser integreres i produktet på nye måter, eller ved at nye ressurser blir tilført (Skålén et al., 2015). Innovasjonen resulterer i en ny eller forbedret verdiskapende prosess gjennom bruk, eller rett etter bruk, og brukeren er en viktig samskaper. Dette igjen gir en opplevelse for brukeren (Michel et al., 2008b). Flere teoretiske retninger er gjeldende for tjenesteinnovasjon, og kunnskapen om innovasjoner med utspring i tradisjon og ressursintegrering for å komme fram til nye eller forbedrede verdiforslag er et av dem. Økt kunnskap om verdiforslag og ressursintegrering er denne avhandlingens bidrag til innovasjonsforskningen.

Begrepet verdiforslag benyttes både i et varedominant og i et servicedominant perspektiv (Skålén et al., 2015). SDL ser på verdi som noe som skapes sammen i en interaksjon mellom tilbyder og kunde, og det er en premiss at bedriften ikke kan levere verdi, men kun verdiforslag (Vargo & Lusch, 2004a). Verdi skapes og samskapes gjennom at mennesker, organisasjoner og andre aktører integrerer og kobler sammen ulike ressurser (Vargo & Lusch, 2008). Når kunden skaper verdi, gjør denne det ut fra de kombinasjoner av ressurser som utgjør verdiforslaget. I verdiforslag integreres ulike ressurser til tilbud som kunden benytter for å skape tilbud i bruk (Skålén, 2016).

1.6.3 INNOVASJONSPROSESSER

En innovasjonsprosess kan defineres som et sett av aktiviteter som kan føre til et resultat (Fagerberg et al., 2005; Toivonen, 2011; Van de Ven, Poole, & Angle, 2000). Innovasjonsprosesser er noe av det mest komplekse, både teknisk og ledelsesmessig, en organisasjon gjennomfører, og kriteriene for en vellykket prosess varierer fra innovasjonscase til innovasjonscase (Kline & Rosenberg, 1986). Det finnes mange

typer modeller for innovasjonsprosesser. Ytterpunktene er henholdsvis en lineær «top-down»-modell, med faser fra idéutvikling til markedsintroduksjon (Fagerberg et al., 2005), og en «bottom-up»-modell, hvor innovasjonen skjer i dialog mellom kunde og organisasjon (Sundbo & Toivonen, 2011). Denne typen innovasjoner er ofte inkrementelle. I mellom disse to ytterlighetene av innovasjonsprosesser finnes det et sett av modererte innovasjonsprosesser (Engen, 2016).

Haugum (2012) mener at produsentrollen og forbrukerrollen knyttes nærmere sammen i alternative matnettverk, i motsetning til i de konvensjonelle forsyningskjedene. Salget i en gårdsbutikk skjer direkte, og det kan etableres en tettere kontakt mellom produsent og forbruker. I den direkte kontakten foregår produksjon og gjerne forbruk innen et geografisk område som både produsent og forbruker kan identifisere seg med. Haugum (2012) mener at SDL (Vargo & Lusch, 2004a) kan være et område for videre forskning blant annet for å få mer innsikt i verdipotensialet som ligger i samskapingen mellom aktører. *Dette bygger opp under mitt forskningsspørsmål «Hva kjennetegner innovasjoner med utspring i tradisjon?», som har som mål å identifisere bestanddeler ved nye eller forbedrede verdiforslag i en lokalmatkontekst. SDL som verktøy kan analysere samskapingen som skjer mellom aktørene i lokalmatbransjen.*

Matindustrien kan i stor grad oppleves som output-orientert og nær knyttet til varedominant tenkning. Den servicedominante logikken er godt egnet til å analysere retrovasjon i lokalmatbransjen på mikronivå. Differensieringsstrategiene i matindustrien er en konsekvens av globalisering og stordriftsfordeler, og mange av de nye satsingene innehar en kombinasjon av tradisjonelle elementer, men fornyet, slik at de oppleves som tidsriktige. Sentralt i SDL er å forstå hvordan ressurser integreres i prosessen fram til nye eller forbedrede verdiforslag. Ressursene kan være både materielle og immaterielle, og hvordan de integreres i en innovasjonsprosess, er sentralt. *Kunnskap om bruken av tradisjonelle materielle og immaterielle ressurser, i kombinasjon med nye materielle og immaterielle ressurser, har ikke, så langt jeg har funnet kunnskap om, blitt vektlagt som en sentral ressurs i utviklingen av nye eller forbedrede verdiforslag.*

1.7 STUDIENS HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Begrepet retrovasjon videreutvikles ved å benytte SDL som rammeverk. Flere forskere, blant annet Helkkula et al. (2017); Patrício et al. (2018); Wilden, Akaka, Karpen og Hohberger (2017) har etterlyst flere empirisk rettede SDL-studier om tjenesteinnovasjon. Den overordnede hensikten med denne doktorgradsavhandlingen er å gi et bidrag til innovasjonsforskningen gjennom videreutvikling av begrepet retrovasjon. I forskningen om tjenesteinnovasjon har det ikke vært lagt vekt på tradisjon som ressurs. Jeg mener at dette er et betydelig gap, ikke minst for å forstå retrovasjon, som kombinerer gammelt med nytt. Forskningen skal bidra til å vise betydningen av tradisjon som ressurs i tjenesteinnovasjonsforskningen generelt og i SDL spesielt. Forskningen i denne avhandlingen har som ambisjon å gi kunnskap om nye eller forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon og økt kunnskap om ressursintegrering. Hensikten med forskningsspørsmål 1, «Hva kjennetegner retrovasjon?», er å synliggjøre behovet for mer presise begreper i innovasjonsforskningen og å analysere bestanddeler som kjennetegner innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon i en lokalmatkontekst. Begrepet innovasjon favner bredt, og i takt med at begrepet brukes hyppigere, er det behov for presisering og forklaring. Når et nytt begrep innføres, må det også bygges opp. Bestanddelene i begrepet retrovasjon identifiseres i kapittel 4.

Hensikten med forskningsspørsmål 2, «Hvordan skjer retrovasjon?», er å analysere hvilke ressurser som benyttes for å utvikle de ulike bestanddelene i verdiforlaget. For å presisere forskningsspørsmål 2 har to delspørsmål blitt formulert: «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?» og «Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?». Ressursintegrering i innovasjonsprosessen er et område som det er behov for mer kunnskap om. Kunnskap om hvilke ressurser som integreres for å utvikle ulike bestanddeler ved et verdiforslag, vil gi ytterligere innsikt for både SDL og retrovasjon. Det må utvikles ny kunnskap om ressursintegrering i en lokalmatkontekst samt kunnskap om betydningen av tradisjon. Deretter må det analyseres hvordan ressursintegreringen skjer, særlig med vekt på ulike kombinasjoner av gamle og nye ressurser. Hvordan ressursintegreringen skjer, beskrives i kapittel 5.

Å få svar på forskningsspørsmålene vil gi et bidrag til retrovasjon spesielt og til tjenesteinnovasjon generelt. I studien analyseres bestanddeler som kjennetegner innovasjoner med utspring i tradisjon, og hvilke ressurser som integreres når nye eller forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon utvikles.

1.8 DOKTORGRADSAVHANDLINGENS OPPBYGGING

I kapittel 2, etter dette innledningskapitlet, presenteres det teoretiske rammeverket. Først diskuteres innovasjonsteori og innovasjonsprosesser, og deretter tjenesteinnovasjon med hovedvekt på SDL. Denne teoretiske inngangen bygger opp under forskningsspørsmålene 1) «Hva kjennetegner retrovasjon?» og 2) «Hvordan skjer retrovasjon?» med delspørsmålene «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?» og «Hvordan integreres de i retrovasjonsprosessen?». Den servicedominante logikken i kombinasjon med teori om retromerkevarer er valgt som teoretisk ramme for begrepsutviklingen. I kapittel 3, Metode, argumenteres det innledningsvis for hvorfor den kritiske realismen som ontologisk begrunnelse er egnet for å utvikle ny kunnskap om innovasjon som har sitt utspring i tradisjon. Deretter begrunnes det hvorfor det velges en abduktiv tilnærming, for så å komme inn på valgt metode for å få svar på forskningsspørsmålene. Dybdeintervjuer og multiple casestudier er valgt for å gi svar på forskningsspørsmålene.

Avhandlingen inneholder to resultatkapitler, som gir svar på hvert av de to forskningsspørsmålene. Kapittel 4 gir svar på det første spørsmålet: «Hva kjennetegner retrovasjon?». Det nye ved retrovasjon av verdiforslag er at materielle og immaterielle bestanddeler innehar elementer av både tradisjon og innovasjon. Jeg beskriver og analyserer hvordan firmaer utvikler nye innovasjoner, ved å undersøke hvordan bedriftene velger å gjennomføre innovasjonsprosessen, både strategisk og operasjonelt. Bedriftene utvikler nye verdiforslag og forbedrer de eksisterende. For å gjennomføre dette kreves ulike kombinasjoner av ressurser, og hvordan både ansatte, eksterne aktører og kunder bidrar i ressursintegreringen, utforskes. Kapittel 5 presenterer resultatene av forskningsspørsmål 2: hvilke ressurser som integreres i innovasjonsprosessen, og hvordan de integreres. Hensikten er å utvikle kunnskap om

hvordan nye og tradisjonelle, materielle og immaterielle ressurser integreres når nye eller forbedrede verdiforslag skal utvikles.

Kapittel 6 er doktorgradsavhandlingens siste kapittel, med konklusjon og bidrag til kunnskapsutvikling i tjenesteinnovasjon med vekt på utviklingen av begrepet retrovasjon, bidrag til SDL og innovasjonsprosesser. I tillegg vil bidrag til lokalmatbransjen bli diskutert før jeg kommer inn på avhandlingens begrensninger og implikasjoner for videre forskning.

2. TEORETISK TILNÆRMING

«Ein matrett blir til medan den blir laga. Derfor er det viktig å få så stor forståing for råvara at ein lausriv seg frå oppskrifta. Når ein er dit komen, kan oppskrifta brukast på nytt. Derfor gjev eg nesten berre framgangsmåtar.»

Arne Brimi

I teorikapitlet presenteres og diskuteres teoretiske perspektiver som er relevante for kunnskapsutvikling for tjenesteinnovasjon, for å få svar på forskningsspørsmålene «Hva kjennetegner retrovasjon?» og «Hvordan skjer retrovasjon?», med delspørsmålene «Hvilke ressurser integreres, og hvordan integreres ressursene?». Teorikapitlet starter med en gjennomgang av forskningen på retrovasjon og identifiserer hvilke teoretiske gap denne avhandlingen søker å dekke. Retrovasjon er introdusert som begrep, men ikke etablert som forskningsfelt. Retrobranding/retromarketing er et eget forskningsområde innen markedsføring og har vært inspirasjonskilde for kunnskapsutvikling om retrovasjon. Retrodimensjonen er i liten grad behandlet i innovasjonsforskningen, det på tross av at retro og tradisjon er mye benyttet i praksisfeltet.

Innovasjon, tjenesteinnovasjon og innovasjonsprosesser er teorier som gjennomgås og diskuteres. Retrovasjon defineres som en type tjenesteinnovasjon som kombinerer gamle og nye ressurser. Det argumenteres for at den servicedominante logikken (SDL), med vekt på verdiforslag, ressurser og ressursintegrering, er egnet som rammeverk for å få økt kunnskap om retrovasjon. Det gjøres gjennom å fokusere på hvordan bestanddeler ved verdiforslagene og utviklingen av nye og/eller forbedrede verdiforslag i en lokalmatkontekst skjer. På grunnlag av den teoretiske gjennomgangen presenteres en oppsummering over tilnærmingen til retrovasjon. Denne utvikles i den empiriske gjennomgangen i kapittel 4 og kapittel 5. Retro refererer til fortiden og -vasjon til det innovative, det å skape noe nytt. Det argumenteres for at en kobling av tjenesteinnovasjonsteori (SDL) og retromarketingteori kan bidra til en teoretisk konseptualisering av retrovasjon.

2.1 RETROVASJON

Avhandlingens forståelse av begrepet retrovasjon er inspirert av tidligere forskning om 'retrovation' (Suominen & Sivula, 2016) og 'retro-innovation' (Loucanova et al., 2015). Det er engelske begreper som betegner innovasjon som har sitt utspring i tradisjon. I den tidligere forskningen om retrovasjon er det en felles forståelse for at retrovation/retro-innovation er innovasjoner som presenterer noe nytt og unikt, og som samtidig binder sammen det nye og moderne med fortiden (Loucanova et al., 2015). Det kan synes som at fordi begrepet innovasjon omhandler det nye og fremtidsrettede, er tradisjon/nostalgi i liten grad behandlet i innovasjonsforskningen. Retrovation som begrep er svært lite benyttet i forskningssammenheng til tross for at mange bransjer kombinerer gamle og nye ressurser for å skape innovasjoner. Innledningsskapitlet viser tydelig at dette er gjeldende for lokalmatbransjen. Begrepet retrovasjon er dog benyttet i andre medier (blant annet forretningslitteratur) og i sosiale medier om blant annet å renovere gamle møbler. Suominen og Sivula (2016) mener at begrepet retrovation ikke er ferdig utviklet, og at det er behov for mer kunnskap om det. Konseptet «retrovation» beskrives av Suominen og Sivula (2016) som innovasjoner som benytter kunnskap om fortiden: «A retrovation is an innovation created for the intentional use of historical knowledge in the revivification of an object or for providing a new meaning or purpose for it.» Suominen og Sivula (2016) poengterer at fortiden skjuler mange ressurser. Historiekunnskap avslører ressurser fra fortiden, og trenger ikke bare å være nyttig for å huske fortiden, det er også nyttig for å orientere seg fremover (Suominen & Sivula, 2016). En historie eller fortelling kan presenteres på ulike måter; det kan være en suksesshistorie som har ført fram til der vi er i dag, det kan være en detektivhistorie med uløste mysterier, eller det kan være en prosess for utvikling av teknologiske, sosiale eller kulturelle muligheter som ikke eksisterte i fortiden. Suominen og Sivula (2016) er opptatt av at mange former for historiekunnskap (for eksempel faktakunnskap og historisk forståelse) kan benyttes for å orientere seg framover, men deres forskning sier ikke noe om hvordan dette gjøres.

Begrepet retrovasjon er logisk bygd opp: «Retro» eller «re» sier noe om fortiden, mens ordet innovasjon kommer fra det latinske ordet *innovare*, som betyr å skape noe nytt.

«Re» poengterer at noe har skjedd eller eksistert før, og refererer til produkter, tjenester eller en produksjonsmetode som er basert på glemte ressurser eller brutte kjeder (Suominen & Sivula, 2016). Retrovasjon betyr dermed at et objekt fra fortiden blir oversatt og tatt i bruk på en ny måte. Begrepet kan intuitivt forstås som innovasjon som benytter historisk kunnskap. Denne definisjonen er også i tråd med definisjonen av retrovasjon som ble introdusert i *Innovasjonsmagasinet 2015*¹²: «Med retrovation mener vi å skape noe nytt med utgangspunkt i historie og tradisjon. Retrovation verdsetter tradisjonene gjennom å fornye og aktualisere dem.»

Den tidligere forskningen på retrovasjon er deskriptiv og beskriver retrovasjon fra ulike kontekster, men den gir rom for en videreutvikling av det teoretiske begrepet. Suominen og Sivula (2016) presenterer i sin forskning tre forskjellige typer retrovasjon: 1) å ta i bruk et objekt fra fortiden til et nytt formål, 2) å fornye en gjenstand eller en praksis i en ny kontekst slik at den igjen kan benyttes på den måten den ble benyttet tidligere, 3) å gjenintrodusere en tidligere benyttet gjenstand. De anser retrovasjon på samme måte som andre innovasjoner; de kan være forbedringer eller bidra til radikale endringer sammenlignet med endringer som samfunnet allerede har tatt til seg. Retrovasjoner kan dreie seg om teknologi, produkter, produksjonsmetoder, tjenester eller konsepter. Retrovasjoner kan være utviklet av enkeltpersoner eller av grupper eller firmaer, og som andre innovasjoner kan de utvikles i åpne omgivelser (Suominen & Sivula, 2016). Å forstå retrovasjon med utgangspunkt i en kontekst kan gi ytterligere kunnskap om bestanddeler ved retrovasjon. Hvordan den historiske kunnskapen er fremkommet og benyttet for å skape retrovasjonen(e), er et område som er utforsket, og det er lite behandlet i innovasjonsforskningen.

En retning av innovasjonsforskningen er med utgangspunkt i markedsføringsfeltet (Helkkula et al., 2017), hvor denne avhandlingens forskning innplasseres. På tross av at merkevarebygging, design og kommunikasjon er sentrale bestanddeler ved et verdiforslag, og retrobranding/retromarkedsføring er en strategi i markedsføringsforskningen, kan ikke denne delen sees å være implementert i

¹² I en artikkel i *Innovasjonsmagasinet 2015* ble retrovasjon i matbransjen introdusert av Gunhild Wedum og Per Skålen.

innovasjonsforskningen. Økt kunnskap om kjennetegn ved merkevaren, verdier, navn og design/kommunikasjon når det er utviklet med utspring i tradisjon, vil kunne dekke noe av dette kunnskapsgapet. Sett fra et innovasjonsperspektiv mener jeg at det som i markedsføringslitteraturen betegnes som retromarkedsføring, kunne vært betegnet som retrovasjon, ettersom flere av eksemplene på retromarkedsføring innbefatter produktforbedringer. En gjennomgang av hva som kjennetegner forskningen om retrobranding, vil kunne gi innsikt for å videreutvikle begrepet retrovasjon, derfor gis nå en beskrivelse av retrobranding/retromarkedsføring og hvordan noe av det vurderes å inneha innovative bestanddeler. For å videreutvikle retrovasjon er det naturlig med en gjennomgang av hva som legges i retromarkedsføring/retrobranding.

2.2 RETROMARKEDSFØRING

Merkevarebygging handler om både materielle og immaterielle bestanddeler ved et verdiforslag (Lury, 2004; Olins, 2003). Lury (2004, s. 27) mener at merkevarebygging «is an abstract machine for the reconfiguration of production» som fanger både kvalitet, nytte og symbolsk og kulturell verdi. Merkevarer har ulike roller, både for dem som produserer dem, og for dem som forbruker dem. En merkevare er et løfte fra bedriften til kunden (Keller, 2003). Det er et middel til å gi forventninger og trygghet, i tillegg til at det kan gi en personlig mening til forbrukeren og bli en viktig del av vedkommendes identitet. Merkevarer har viktige funksjoner for en bedrift, og det å bygge sterke merkevarer er en sentral del av bedriftsstrategien (J. Aaker & Fournier, 1995). En troverdig merkevare gir signaler om et visst kvalitetsnivå og bidrar til at fornøyde kunder velger merkevaren på nytt. Merkeloyalitet bidrar til forutsigbarhet for bedriften og skaper barrierer som gjør det vanskeligere for andre bedrifter å få innpass på markedet (D. A. Aaker, 1996). En merkevare som gir kunden positive assosiasjoner, har en merverdi som tillegges produkter og tjenester (Ailawadi & Keller, 2004), og det finnes mange strategier for hvordan merkevarer kan videreutvikles (Kapferer, 2012). En type merkevarestrategi er retromerkevarestrategi (Brown et al., 2003). En retromerkevare defineres som en fornyelse eller relansering av en merkevare fra en tidligere historisk periode (Brown, 1999; Michel et al., 2008a). Merkevaren er

vanligvis, men ikke alltid, oppdatert til den standarden som er gjeldende for den tiden den er lansert i, med tanke på ytelse, funksjon og smak. De skiller seg fra nostalgiske merker fordi de har element av forbedring (innovasjon) (Brown et al., 2003). De kan beskrives som «brand new, old-fashioned» (Brown, 1999; Brown et al., 2003).

Kunnskap fra forskningen på retromerkevarebygging har klare overføringsverdier til innovasjonsforskningen generelt, og til forskningen om retrovasjon i denne avhandlingen – ettersom en retromerkevare ofte preges av utvikling av tilbud som kombinerer gamle og nye ressurser. Innovasjonene i retromerkevarer består av oppdaterte versjoner av tidligere markedssuksesser (Brown et al., 2003) med tre viktige elementer: merkevarefornyelse, merkevareopprikkelse og nostalgi. Retro kombinerer fordelene med det nye og eksklusive (med hint av høyere funksjonalitet, klasse, styling og høy pris) med det tradisjonelle og familiære, minner, tillit og lojalitet. Disse motsetningene er kjernen i en retromerkevare (Brown et al., 2003). Retromerkevarer kan, slik det defineres her, også være en form for retrovasjon, på tross av at det ikke har, så langt jeg vet, fått en sentral plass i innovasjonsforskningen.

Historier og historiefortelling er sterkt knyttet til markedsføring og merkevarebygging (Brown et al., 2003), og denne delen av merkevarebygging er viktig for retromerkevarer. Brown (1999) påpeker at merkevarehistorier i stor grad er utviklet av markedsførings- og reklamebyråer, men at de også kan være konstruert av massemedia og PR-byråer. I retromarkedsføring ser man at forbrukeren er med på å skape varenes historie ved å legge sine egne historier til merkehistoriene (Brown et al., 2003). Markedsføringslitteraturen vektlegger at forbrukerne har en viktig rolle fordi de er med å samskape merkehistoriene (Brown, 1999). Teknologi og sosiale medier har gjort det enklere å spre historiene – Facebook, YouTube og andre sosiale medier bidrar til hurtig spredning og deling.

2.2.1 RETROBRANDING OG RETROVASJON

«We define retro branding, therefore, as the revival or relaunch of a product or service brand from a prior historical period, which is usually but not always updated to contemporary standards of performance, functioning, or taste. Retro brands are distinguishable from nostalgic brands by the element of updating. They are brand new, old-fashioned offerings»

(Brown et al., 2003)

I markedsføringslitteraturen beskrives retroprodukter som kombinasjoner av «old-fashioned forms» og «cutting-edge»-funksjoner, som dermed skaper harmoni mellom svunne tider og dagens krav (Brown, 1999; Brown et al., 2003). Det som er oppdatert til dagens standard etter definisjon av retromerkevare, kan klassifiseres som innovasjon (i henhold til tidligere gjennomgåtte innovasjonsdefinisjoner), og en definisjon som retrovasjon kan være mer dekkende. Et eksempel på dette er Volkswagen New Beetle, som benyttes som eksempel på retromarketing. New Beetle sitt design er sterkt inspirert av den opprinnelige Volkswagen-«bobla». Med denne bilmodellen kan kunden oppleve det beste fra fortiden (en slags utopia, en bekymringsløs tilstand, er kommunisert i markedsføringen av New Beetle). Volkswagen New Beetle ble oppdatert til dagens standard når det gjelder både komfort og sikkerhet (Brown, 1999). Mitt argument er at relanseringen av denne typen merkevarer er retrovasjon. Retromarkedsføring er en av bestanddelene ved verdiforslaget «Volkswagen New Beetle», mens flere av de materielle bestanddelene er innovasjoner og dermed favner bredere enn det markedsføringsbegrepet gjør. Eksklusiviteten til retrobrands bidrar også til at prisen settes høyere (Brown et al., 2003). Dette kan synes å være i tråd med det som har skjedd i lokalmatmarkedet, hvor pris på lokalproduserte matvarer er høyere enn masseprodusert mat. Det styrker også valget av lokalmat som kontekst for å få mer kunnskap om retrovasjon. Hverken i forskningen om retrobranding eller i forskningen om retrovasjon er det identifisert hvilke ressurser som har blitt integrert for å komme fram til de nye bestanddelene ved verdiforslagene. Til grunn for forståelsen av både retrovasjon og retromarkedsføring ligger en oppfatning av at det som tilbys i markedet, er noe historisk/nostalgisk som har blitt fornyet/oppdatert for å tilpasses dagens krav. Men hva kjennetegner nye eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon

i en lokalmatkontekst? Det å gå i dybden for å identifisere og forklare bestanddelene ved verdiforslaget og ulike kombinasjoner av nytt og gammelt og materielt og immaterielt vil øke kunnskapen om retrovasjon. Som gjennomgått i kapittel 1 handler mye av forskningen på lokalmat om utviklingen i lokalmatmarkedet. Hobsbawm og Ranger (2012) *The Invention of Tradition* beskriver tradisjon som praksiser som er styrt av regler og ritualer, og som gjennom stadige gjentakelser inngir en forestilling om en historisk kontinuitet. I tradisjon ligger det en kontinuitet (Hobsbawm & Ranger, 2012), noe som er gjeldende for blant annet mye av det som defineres som tradisjonsmat. Lokalmatprodusenter har ønske om å bevare lokale mattradisjoner og matkunnskap, som det å kunne lage spekepølser, lefse, saft og pølser (Elvekrok & Espelien, 2010). I retrobranding og retrovasjon kan merkevaren ha vært ute av markedet i en periode, for så å bli fornyet og relansert (Brown et al., 2003).

Brown et al. (2003) mener at kjernen for å lykkes for en retromerkevare ligger i historien som bygges rundt merkevaren. For lokalmat har historiefortelling betydning for matopplevelsen (Mossberg & Eide, 2017) , og denne dimensjonen er en av bestanddelene ved verdiforslaget. Lokalmaten består av materielle og immaterielle bestanddeler og ulike kombinasjoner av nytt og gammelt, og flere av bestanddelene ved verdiforslagene i lokalmatkategorien er sammenfallende med bestanddelene ved retromerkevarer, blant annet identitetsbygging, verdier og betydningen av historier og historiefortelling. Det bekrefter at å benytte lokalmatkategorien som kontekst og retrobranding som teoretisk rammeverk kan gi økt innsikt i bestanddeler ved nye eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon. Å posisjonere forskningen på retrovasjon i SDL kan gi økt kunnskap og et teoretisk og empirisk bidrag til at verdi samskapes, at verdi vurderes fenomenologisk, og at verdi skapes ved ressursintegrering (Vargo & Lusch, 2004a). I det kommende avsnittet gis derfor en fordypning i SDL, utover det som er skrevet i kapittel 1. Jeg starter med å beskrive de viktigste forskjellene på den varedominante og den servicedominante logikken.

2.3 FORSKJELLER PÅ DEN VAREDOMINANTE OG DEN SERVICEDOMINANTE LOGIKKEN

Markedsføringsfaget arvet den varedominante tenkningen fra økonomifaget. I den varedominante logikken er det slik at når produktet eller tjenesten er ferdigprodusert, byttes det/den mot penger gjennom at en kunde kjøper varen/tjenesten. Kunder og kundeinvolvering har mindre plass i den varedominante logikken, da de ikke anses som deltakere i den verdiskapende prosessen (Vargo & Lusch, 2004a). Verdi produseres internt i organisasjonen og blir vurdert i henhold til organisasjonens output. Verdien fastsettes i henhold til markedets betalingsvillighet (Fagerberg et al., 2005; Helkkula et al., 2017; Michel et al., 2008b). Den varedominante logikken antar at kunden forringer verdien når varen brukes, med begrunnelse i slitasje, noe som betinger en lavere markedsverdi. Den varedominante logikken har blitt utfordret av den servicedominante logikken (SDL) (Vargo & Lusch, 2004a, 2008). I SDL vektlegges nettopp dette med verdisamskaping med kunder og andre aktører. I SDL vektlegges det at 1) verdi skapes i et samspill mellom kunder, bedriften og andre aktører som integrerer ulike ressurser, 2) at verdi er fenomenologisk vurdert, og 3) at verdi skapes og samskapes gjennom at organisasjoner, kunder og andre brukere integrerer ulike typer ressurser (Vargo & Lusch, 2004a, 2008). For å studere retrovasjon, hvor integrering av gamle og nye ressurser er sentralt for å skape nye og/eller forbedrede verdiforslag, kan SDL-perspektivet gi ny kunnskap. I varedominant logikk er det altså selve varen som blir vurdert som bytteverdi, mens det i SDL er varens bruksverdi som er vektlagt (Vargo & Lusch, 2004a, 2008, 2015).

I SDL samskapes verdi mellom organisasjon, kunde og andre aktører, og verdien skapes idet tjenesten brukes. Verdien bestemmes individuelt og fenomenologisk av brukeren (Vargo & Lusch, 2004b, 2008). Gummesson (1998) har argumentert med følgende: «If the consumer is the focal point of the marketing, value creation is only possible when the good or service is consumed. An unsold good has no value, and a service provider without customers cannot produce anything».

I henhold til den servicedominante logikken kan bedriften bare levere verdiforslag, der selve verdien oppstår i møte med brukerens opplevelse av verdiforslaget, og det må samskapes ved å integrere flere ressurser enn det en enkelt aktør kan levere (Vargo & Lusch, 2004a). En annen forskjell mellom SDL og den varedominante logikken handler om varenes rolle: I et varedominant perspektiv er varer både materielle ressurser og sluttprodukter som gjør at kunden kjøper et ferdig produkt. I den varedominante logikken står bedriften sentralt i de økonomiske byttene, og bedriften anses som aktøren som tar initiativ til byttet. Dette medfører at innovasjon i den varedominante logikken forstås som en intra-organisatorisk aktivitet som konsentrerer seg om selve tilbudet (produkt og tjeneste) og om innovasjonsprosessen (Helkkula et al., 2017). I SDL er materielle ressurser overføringsmekanismer for immaterielle ressurser, eller «mellomprodukter» i prosessen med å skape verdi. I SDL blir kunden sett på som en verdisamskaper, og markedsføring blir sett på som en prosess der aktiviteter utføres i samhandling med kunden, og dermed først og fremst er en immateriell ressurs. SDL har som nevnt en annen oppfattelse enn den varedominante logikken av verdien som avledes: Det er kunden som opplever verdien, og som dermed er referanserammen for verdiforslagets kontekst og bruk (Skålén, 2016).

Mange har søkt å definere ulikhetene på produkt- og tjenesteinnovasjoner (Edvardsson et al., 2010; Gallouj & Savona, 2010; Kristensson, 2014; Witell & Löfgren, 2013), mens kompleksiteten i det som tilbys, og betydningen av både det materielle og det immaterielle i fellesskap dekkes i merkevareforskningen/retromerkevareforskningen (Brown et al., 2003; Kapferer, 2012). Markedsførings-/merkevarelitteraturen har lenge lagt vekt på å selge det immaterielle framfor det materielle, og differensieringen ligger ofte i det immaterielle (Kapferer, 2012). Å benytte SDL i bedrifter/kontekster som har merkevaretenkning forankret i sin strategi, er av interesse, ettersom denne typen bedrifter allerede har vektlagt det immaterielle ved verdiforslaget. I forbindelse med lokalmat finnes det eksempler på verdiforslag med mange bestanddeler hvor deler av innovasjonen kan studeres eksplisitt, f.eks. maten, opplevelsen, historien og designet, mens det er de sammensatte bestanddelene som blir det komplette verdiforslaget. Forskningen på lokalmat har vært gjort i et varedominant perspektiv, men det er identifisert at et SDL-perspektiv kan gi nyttig kunnskap om matprodusentens

samskaping med forbrukeren som en viktig del av verdiskapingen (Haugum, 2012). Opplevelse, stedsidentitet og historier er en sentral del av lokalmat (Elvekrok & Engeset, 2010; Mossberg & Eide, 2017), og SDL vil kunne gi økt kunnskap om betydningen av ressursintegrering og verdisamskaping. Det finnes flere logikker på produksjon–marked–muligheter, og jeg velger kort å beskrive den mellommenneskelig tenkningen (Haugum, 2012), da den er relevant for lokalmatkategorien. Det er en logikk som omhandler spesialiserte produkter som er forankret i et mangfold av produksjonsmuligheter og forbrukerkultur, i motsetning til for eksempel industriell tenkning, som er preget av skalaøkonomi og standardiserte produkter. Den mellommenneskelige tenkningen vektlegger lokal tilhørighet, tillit, håndverkskunnskaper og økologisk mangfold, og er en logikk som er representativ for lokalmat (Haugum, 2012). Haugum (2012) mener at SDL kan bidra til å berike forståelsen av den mellommenneskelige tenkningen innenfor lokalmat.

I denne studien er SDL valgt som analytisk rammeverk for å videreutvikle begrepet retrovasjon. Skillet mellom blant annet immaterielle og materielle bestanddeler skal utdypes nærmere. Dermed er det naturlig nå å gå ytterligere inn på SDL og premissene for SDL, som jeg skal gjøre nedenfor. Som en konsekvens av at verdiforslagene som tilbys, er komplekse, og består av både materielle og immaterielle bestanddeler, velger jeg å gå inn på deler av tjenesteinnovasjonsforskning og mer spesifikt inn på SDL som rammeverk. Det er for å få kunnskap om både verdiforslaget og prosessen som leder fram til nye og/eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon. Prosessen med å endre hva bedriften skal tilby sine kunder, fra å ha hatt et ståsted i den tradisjonelle varedominante logikken, til å bli opptatt av verdien man skaper til sine kunder, påvirker innovasjonstilnærmingen i bedriften (Kristensson, 2014; Vargo & Lusch, 2004a). Forskningen på tjenester har de siste årene vært mye påvirket av den servicedominante logikken, men mye av innovasjonsforskningen har vært med utgangspunkt i den varedominante logikken (Åkesson, Skålén, Edvardsson, & Stålhammar, 2016), dermed vil ressursintegrering og samskaping i innovasjonsprosessen være sentrale teorier for å få innsikt i hvordan retrovasjon skjer. I neste avsnitt vil premissene for SDL diskuteres.

2.4 SENTRALE PREMISSE I DEN SERVICEDOMINANTE LOGIKKEN

I dette avsnittet gjennomgås de sentrale premissene i den servicedominante logikken for å gi økt kunnskap om retrovasjon. Verdiforslag, ressursintegrering og samskaping skal tillegges størst vekt, fordi det er de områdene som er mest relevante for avhandlingens forskningsspørsmål når det gjelder å få kunnskap om både hva som kjennetegner retrovasjon, og hvordan retrovasjon skjer. Sammenlignet med i den varedominante logikken snus perspektivet for hvor verdi skapes, i den servicedominante logikken. Verdi skapes når en vare eller en tjeneste brukes av kunden (Skålén, 2016; Vargo & Lusch, 2004a). Ulwick (2005); Vargo og Lusch (2004a, 2008) mener at det vi tradisjonelt beskriver som varer/produkter, bare er en distribusjonsmekanisme for en tjeneste. Derfor skal begrepet tjeneste i den servicedominante logikken forstås som den verdien, den tjenesten, som skapes for kunden. I henhold til SDL må derfor organisasjoner og virksomheter forstå sin virksomhet ut fra hvilke *verdier* de skaper hos kundene, heller enn ut fra hvilke fysiske varer de tilbyr. Om verdiene skapes gjennom varer eller tjenester, har mindre betydning. Det er ikke selve produktet som kunden kjøper, men effekten/nyttan av det, og at både varer og tjenester gir verdiskapende prosesser for kunden (Witell & Löfgren, 2013). Sentralt i SDL er at ressurser integreres fra ulike kilder. Det vil si at når kunder skaper verdi, gjør de det på grunnlag av det som utgjør organisasjonens verdiforslag. Verdier samskapes, noe som ofte skjer i direkte interaksjon mellom en kunde og en representant fra organisasjonen, og en organisasjon/bedrift kan ikke levere en forutbestemt verdi til kunden, kun et verdiforslag (Vargo & Lusch, 2004a, 2008).

Flere foretak har gått fra å tenke konsepter bestående av produkter og tjenester til i stedet å se tjenesteinnovasjoner som en opplevelse (Pine & Gilmore, 1999; Troye & Supphellen, 2012). Kunden blir sett på som en aktiv deltaker og fortolker som er med og samskaper tjenesten og dermed verdien på tjenesten. Konsekvensen for innovasjon blir at tilbudet og hvordan dette gir verdi for kunden, står i sentrum for innovasjonen, og ikke den fysiske varen eller tjenestene som produseres (Pedersen, Nysveen, &

Thorbjørnsen, 2012; Vargo & Lusch, 2004a). Det er en forutsetning for vellykket innovasjon i den servicedominante logikken å forstå at det er tjenesteyting som tilbys (Pedersen et al., 2012; Skålén, 2016).

Etter hvert har det blitt utviklet 11 grunnleggende premisser for SDL (Vargo & Lusch, 2004a, 2008, 2016). Premissene som er mest relevante for denne forskningens problemstilling, de som har med verdiforslag, ressurser og ressursintegrering å gjøre, blir grundig diskutert i avsnitt 2.5. For å videreutvikle begrepet retrovasjon har jeg blant annet lagt vekt på å få kunnskap om bestanddeler ved verdiforslaget. Nedenfor presenteres prinsippene fra SDL som er mest relevante for å avhandlingens forskningsspørsmål.

Tjenesteyting er grunnlaget for bytter, og alle økonomier er tjenesteøkonomier

Verdiskapingen skjer ofte direkte mellom leverandør og kunde, og det er alltid tjenester som byttes, som en konsekvens av at varene er et hjelpemiddel for tjenesteyting. Alle bedrifter er tjenestebedrifter, og alle økonomier er tjenesteøkonomier (Vargo & Lusch, 2015). Aktørene blir stadig mer spesialisert, og mye av det som byttes, passer ikke inn i det tradisjonelle systemet for klassifisering av økonomisk aktivitet, som er basert på industriproduksjon (Vargo & Lusch, 2004a, 2008, 2015). Dette er også i tråd med Morgan, Marsden og Murdoch (2008), som mener at matverdikjeder er komplekse. Lokalmatkategorien fungerer på grunnlag av lokal tilhørighet, tillit, håndverkskunnskaper og økologisk mangfold. SDL kan være en mulighet til å øke forståelsen av markedstenkningen og mellommenneskelig tenkning i matbransjen (Haugum, 2012).

Varer er distribusjonsmekanismer for tjenester

SDL nedvurderer ikke varens betydning, men verdi vurderes på en annen måte. Varer betraktes som nedfelt kunnskap eller materiale med kunnskapsinnhold og som distribusjonsmekanismer for tjenesteyting. Varer yter ikke bare tjenester, men kan også dekke andre behov (status, prestisje m.m.). Lokalmat dekker flere behov, som blant annet kultur, tradisjon, identitet og opplevelse (Amilien et al., 2008; Elvekrok &

Engeset, 2010). SDL vurderes som et godt rammeverk for å få kunnskap om bestanddelene i verdiforslaget.

Immaterielle ressurser er den grunnleggende kilden til konkurransefortrinn

Materielle ressurser er viktige, men aktørene må ha ferdigheter til å utnytte og bruke dem for å kunne konkurrere med andre aktører i markedet (Vargo & Lusch, 2004a, 2008).

Kunden er alltid en verdiskaper

Verdien skapes på det tidspunkt kunden benytter seg av tilbudet. Dette står i motsetning til i den varedominante logikken, hvor varen får et verdiinnhold under produksjon og distribusjon/markedsføring, ofte uten at aktøren som mottar bedriftens tilbud, er involvert. I den servicedominante logikken tar man for seg hele prosessen fra produksjon til konsum, og verdiskapingsprosessen stopper ikke opp idet varen eller tjenesten selges til kunden. Verdiskaping innebærer at verdien alltid samskapes ved at ressurser brukes og integreres (Vargo & Lusch, 2015). Kundeorientering og relasjonsmarkedsføring er begreper og forståelser som har sentral betydning i den varedominante logikken. I henhold til SDLs relasjonsperspektiv skaper aktører verdi i fellesskap, som er kontrasten til det å skape et produkt eller en tjeneste som er orientert mot et «output». Tjenesteyting i SDL er kundeorientert og definert som – «anvendelse av kunnskaper eller ferdigheter til fordel for en annen (ofte en kunde)» (Vargo & Lusch, 2015).

Alle økonomiske og sosiale aktører er med på å integrere ressurser

Tjenesteorienteringen er relasjons- og kundeorientert av natur. Begrepet ressursintegrering kan også brukes til å beskrive innovasjonsprosesser, basert på følgende: 1) Alle sosiale og økonomiske aktører er ressursintegratorer, 2) ressursintegrering resulterer i ressurskaping, 3) etter hvert som det skapes nye ressurser, integreres disse med andre ressurser, og integrasjons- og skapingsprosessen gjentar seg (Skålén et al., 2015). I neste avsnitt kommer en utdyping av verdiforslag,

da det er sentralt for å få kunnskap om «Hva som kjennetegner retrovasjon?». Målet med det er å få innsikt i hvilke bestanddeler nye og/eller forbedrede verdiforslag består av.

2.4.1 VERDIFORSLAG OG RESSURSINTEGRERING

I dette kapitlet diskuteres verdiforslag. Begrepet ble introdusert i kapittel 1, men beskrivelsen i dette avsnittet vil gå mer i dybden og relateres til andre sentrale begreper i avhandlingen. Verdiforslag er et begrep som er mye benyttet i både markedsføring og innovasjon (Vargo & Lusch, 2004). Verdiforslag er et viktig begrep for å forstå innovasjon med utgangspunkt i SDL (Vargo & Lusch, 2015). Et verdiforslag er ressurskonfigurasjoner som lover verdiskaping i bruk. Dette gjør begrepet relevant for å studere retrovasjon, siden en retrovasjon kan beskrives som en ressurskonfigurasjon som består av nye og gamle ressurser. Det er en beskrivelse av hvordan en aktør, vanligvis en bedrift, kan bidra til verdiskaping i fellesskap med brukeren, det er en invitasjon til en samskapingsprosess (Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2004a, 2008). Verdiforslaget blir ofte sett på som et løfte om fordeler, sammenlignet med forventede kostnader, og det er opp til brukeren å realisere verdiforslaget. I henhold til SDL er et verdiforslag det at en aktør i fellesskap med en annen aktør foreslår et tiltak som vil ha en gunstig effekt for sistnevnte. En aktør får gradvis tilført verdi etter hvert som den samarbeider med bedriften om å realisere dens markedstilbud. En bedrift kan ikke skape verdier, kun samskape dem sammen med brukerne. I henhold til SDL bør bedrifter og andre aktører som ønsker å etablere bytterelasjoner, søke å tilby bedre verdiforslag enn konkurrerende aktører, og deretter søke å oppnå at verdien som brukeren opplever, oppfyller eller overgår forventningene til verdiforslaget. Hvert enkelt tjenestebytte oppleves og verdivurderes individuelt av brukeren. Dette er fordi hvert enkelt bytte finner sted i en egen kontekst der aktørene har tilgang til, integrerer og anvender ulike kombinasjoner av ressurser og andre aktører. Sentralt i den servicedominante logikken er, som tidligere nevnt, ikke hva man tilbyr, men hvilken verdi det gir kunden (Vargo & Lusch, 2004a). Et verdiforslag kan vurderes som en invitasjon til å samarbeide med bedriften til felles beste. Fra et servicedominant

perspektiv kan tjenesteinnovasjon defineres som utvikling av nye eller forbedring av eksisterende verdiforslag, ved at eksisterende ressurser integreres på nye måter, eller ved at nye ressurser tilføres (Michel et al., 2008b; Skålén et al., 2015).

Gjennom å studere retrovasjon som utvikling av verdiforslag, og særlig se på hvordan gamle og nye ressurser skapes, kan kunnskap om retrovasjon genereres. Denne typen tilnærming kan også komplettere eksisterende forskning om verdiforslag. Det er behov for mer kunnskap om hvordan tjenesteinnovasjon skjer når bedrifter utvikler nye eller forbedrede verdiforslag (Skålén et al., 2015). Kunnskap om bestanddeler ved verdiforslaget som har sitt utspring i tradisjon, deriblant hvilke ressurser som er involvert, og hvordan ressursene har blitt integrert for å utvikle verdiforslaget, vil kunne fylle dette gapet i innovasjonsforskningen.

Det å få kunnskap om bestanddeler i form av ressurskonfigurasjoner ved verdiforslaget er sentralt for å studere og forstå innovasjon med utgangspunkt i SDL (Vargo & Lusch, 2015). For en videreutvikling av begrepet retrovasjon og hva som kjennetegner denne typen verdiforslag, vil SDL som analytisk rammeverk kunne bidra til en forståelse av sammenhengen mellom det nye og det gamle. Inspirasjonen fra retrobranding med utgangspunkt i spennet mellom nytt og gammelt (Brown et al., 2003) og spennet mellom det materielle og det immaterielle vil kunne gi ulike dimensjoner og kombinasjoner for retrovasjon ved verdiforslaget. Innsikt i verdiforslagets bestanddeler (ulike kombinasjoner av ressurser) i retrovasjon vil gi ny kunnskap om hva som kjennetegner retrovasjon. Som en konsekvens av at verdiforslag har blitt mer sammensatt av materielle og immaterielle bestanddeler og kompleksiteten har økt (Rubalcaba, Michel, Sundbo, Brown, & Reynoso, 2012), egner SDL seg som et analytisk rammeverk i stedet for å bruke en tradisjonell vare- eller tjenestetilnærming til de ulike bestanddelene. I kommende avsnittet vil jeg diskutere hvordan ressurser integreres, og hvilken betydning ressursintegrering har for tjenesteinnovasjon. Her forklares begrepet ressursintegrering. Ressurser *er* ikke, de blir til, og ressursevnene bestemmes av ferdighetene og kunnskapene til den enkelte aktør (Vargo & Lusch, 2015). *Ressursevnen* gjenspeiler potensielle ressurser og hvordan de kan omformes til realiserte ressurser når de anerkjennes og bearbeides av mennesker. Ofte integreres de med andre potensielle ressurser (Vargo & Lusch, 2015). Kunnskap vurderes av Vargo

og Lusch (2015) som den mest kritiske av alle ressurser. Når en aktør anvender kunnskapen, kan det resultere i tjenesteyting til fordel for en annen aktør eller for aktøren selv. Innovasjon handler dermed om anvendt kunnskap som brukes til å skape både ressurser og ressursevner gjennom integrasjon med andre ressurser. Kunnskapen brukes til å anvende ressursene under tjenesteyting. Ifølge (Vargo & Lusch, 2015) handler ikke innovasjon om materialitet eller varer, men om å utvikle menneskelige kunnskaper og kompetanse som skal brukes i byttene i tjenesteyting.

Ressurser klassifiseres som materielle og immaterielle. Materielle ressurser må bearbeides av en annen ressurs for å skape effekt. Immaterielle ressurser kan bearbeide andre ressurser (materielle eller immaterielle) for å skape fordeler. Materielle ressurser er generelt fysiske og statiske, mens immaterielle ressurser er dynamiske (Vargo & Lusch, 2015). Operand- og operantressurser er begrepene som benyttes i teorien (Vargo & Lusch, 2015), men jeg har valgt å benytte begrepene materielle og immaterielle ressurser, siden disse er innarbeidet i det norske språket. I en innovasjonsprosess, hvor bedrifter utvikler nye eller forbedrede verdiforslag, integreres materielle og immaterielle ressurser. Materielle ressurser er viktige, og den servicedominante logikken anerkjenner rollen til fysiske varer og andre materielle ressurser. Men hvis ikke aktøren har kunnskaper og ferdigheter som gjør at den materielle ressursen kan benyttes, vil verdien av den forringes (Vargo & Lusch, 2015).

Verdiforslag er komplekse, og består av ulike bestanddeler. Når så dimensjonen tradisjon integreres, får man ulike kombinasjoner av nytt og gammelt, og dette kan lede fram til flere verdiforslag. Ved at det som tilbys, har mange bestanddeler, kan flere faglige tilnærminger møtes: ulike forskningsinteresser fra ulike akademiske disipliner, som bidrar til ulike konseptuelle retninger og analytiske rammeverk for tjenesteinnovasjon (Rubalcaba et al., 2012). For å lykkes med å utvikle nye og/eller forbedrede verdiforslag er det å få til samskaping mellom aktørene sentralt. En sentral dimensjon som skiller den varedominante og den servicedominante logikken, er at i SDL er verdi samskapt. Dette blir nærmere behandlet i neste avsnitt.

2.4.2 SAMSKAPING

Verdiforslag og ressursintegrering ble diskutert i forrige avsnitt. I henhold til SDL skapes verdiforslag og ressurser integreres i direkte samskaping med kunden, noe jeg vil komme inn på i dette avsnittet. Samskaping anses som en viktig faktor for organisasjoners suksess, og er sentralt i den servicedominante logikken (Prahalad & Ramaswamy, 2004, 2013; Vargo & Lusch, 2008). I kapittel 1 ble utviklingen i lokalmatbransjen diskutert. Der handler innovasjon blant annet om å levere noe unikt i fellesskap med kunden, med vektlegging av samskaping for å tilby økt kunde verdi (Elvekrok & Engeset, 2010).

Med utgangspunkt i hva som er det grunnleggende i SDL, har Vargo og Lusch (2008) valgt å benytte begrepet *aktør*, blant annet som erstatter for kunde/leverandør. Mens B2B (business to business) og B2C (business to consumer) er begreper som benyttes i den varedominante logikken, er det A2A (aktør til aktør) som gjelder i SDL. I SDL-vokabularet er aktørene tidsbundne, relasjonsbundne og ressursintegrerende. I konteksten som denne avhandlingen studerer, lokalmat, er aktørene mange: bedrift, leverandør, kunde, produsent mfl. Aktørene som er involvert, er deler av et tjenestesystem, i henhold til SDL. Tjenestesystem og aktørnettverket blir ikke grunnleggende studert i denne avhandlingen, men det er et relevant aspekt for videre forskning på lokalmat og retrovasjon.

Til tross for at begrepet aktør blir brukt i forbindelse med SDL, vil jeg i det videre benytte begrepene kunde/leverandør/produsent. Begrunnelsen er at disse begrepene gir en intuitiv forklaring på hvilke roller de har, mens aktørbegrepet krever en forklaring.

Den servicedominante logikken fremhever at verdi alltid samskapes med kunden (Oliva & Kallenberg, 2003; Pedersen et al., 2012; Vargo & Lusch, 2004a). Michel et al. (2008b) har definert innovasjon i lys av servicedominant logikk i følgende fire steg: 1) forstå tjenesten kunden ønsker, 2) skape en beskrivelse av verdielementene for å tilfredsstille kundens forventninger, 3) kontinuerlig utvikle nye verdiforslag og 4) forbedre integrasjon av verdi sammen med kunden. Ideen om å samarbeide med kunden i innovasjonsprosesser er kjent både fra «Customer Active Paradigm» (von

Hippel, 1986) og fra «open innovation»-litteraturen (Chesbrough, 2003). Dette er ofte benyttet i utviklingen av nye varer hvor eksterne interessenter deltar i utviklingsprosessene (Ordanini & Parasuraman, 2011). Organisasjoner har ofte stor kunnskap om å ta fram løsninger, men det er få som vet mye om hvordan man analyserer og forstår kundebehov (Edvardsson et al., 2010; Kristensson, 2014). Det er enighet om at organisasjoner ikke kan ha alle de kloke hodene internt, man må dra nytte av andre i nettverket (Chesbrough, 2003). Samskapingslitteraturen er opptatt av at kunden er organisasjonens samskaper (Pedersen et al., 2012). I tjenesteinnovasjonsprosesser er kundene ofte benyttet for å gi tilbakemeldinger på mottatte tjenester, i fokusgrupper og i diskusjoner (Ordanini & Parasuraman, 2011).

Det har fra 1990-tallet vært lagt mer og mer vekt på dialog i innovasjonsprosessen. Dialog mellom organisasjoner og kundene gir et større grunnlag for idégenerering, og verdiforslagene blir kundetilpasset (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Kundens deltakelse gir relevante, positive, sterke og individuelle opplevelser, noe som skaper konkurransemessige fortrinn (Troye & Supphellen, 2012).

Det finnes en rekke teknikker som har til hensikt å kartlegge mer underliggende forbrukerbehov, behov kunden selv ikke er i stand til å beskrive ved hjelp av spørreundersøkelser (Hippel, 2001). Ulike prosessverktøy som organisasjonen benytter sammen med kunden, kan være hensiktsmessige når man søker å optimalisere kunde verdi og få definert og utviklet konsepter som dekker grunnleggende kundebehov (von Hippel, Ogawa, & de Jong, 2011). Witell og Löfgren (2013) og Gustafsson, Kristensson og Witell (2012) har i flere undersøkelser sett på hvordan man kan kommunisere med kunden i utviklingsprosessen for å forstå hvordan en løsning kan gjennomføres for å tilfredstille kundens behov. Løsninger på dette er markedsdrevne tjenesteinnovasjoner med utgangspunkt i samskaping mellom kunde og produsent (Kristensson, 2014; Neu & Brown, 2005; Oliva & Kallenberg, 2003). Det er nyttig å ha metoder som følger kundene i deres egen kontekst og forstå hvordan kundene tenker, det for å utvikle nye og for å forbedre eksisterende verdiforslag.

Med utgangspunkt i perspektivene om samskaping definerer man ikke lenger innovasjon ut fra hva organisasjonen kan utvikle av nye/forbedrede verdiforslag, man

er opptatt av kundens opplevelser og hvordan organisasjonen kan integrere ressurser sammen med kunden for å skape best mulig opplevelser (Vargo & Lusch, 2008). SDL er også opptatt av nettverkstenking i tjenesteinnovasjon, og mener at organisasjoners evne til å involvere forretningspartnere og benytte dem som en mulighet til å skape endring er en viktig dimensjon for å være effektive i innovasjonsarbeidet (Lusch, Vargo, & O'brien, 2007). Hvordan ressurser innhentes, er et interessant perspektiv for kunnskap for å forstå hvordan ressursintegrering skjer i retrovasjonsprosessen.

Kundene blir en aktiv ressurs for verdiskapingen, og det relasjonelle forholdet mellom organisasjoner og kunder blir enda mer avgjørende (Prahalad & Ramaswamy, 2004, 2013). Dialog, informasjonstilgang, transparens og risiko er avgjørende for suksessfull samskaping (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

I et bredere perspektiv kan samskaping sees i sammenheng med åpen innovasjon. Det går ut på at både interne og eksterne ideer ligger til grunn for innovasjonen i organisasjonen, og at organisasjonen bruker både interne og eksterne ressurser i alle faser av innovasjonsarbeidet (Chesbrough, 2003). Åpen innovasjon vektlegger åpenhet overfor alle organisasjonens interessenter, mens samskapingslitteraturen har fokusert på betydningen av *kunden* som samskaper. Gustafsson et al. (2012); Prahalad og Ramaswamy (2004) fremhever at kunder har mange gode ideer som ofte er bedre enn dem som kommer fra produktutviklere i bedriften. Kundene har svært gode forutsetninger for å bli innovatører som følge av at de kjenner sine verdiskapende prosesser. Ofte er heller ikke kundene like «hemmede» i sitt tankemønster: De vet ikke hva som er teknisk mulig eller ikke. Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Tronvoll og Witell (2014) har kommet fram til at det finnes lite kunnskap knyttet til hvilke typer markedsundersøkellesmetoder som er gode for å utvikle tjenesteinnovasjoner, og at det i mange tilfeller ikke finnes noen egnet prosess for å utvikle tjenesteinnovasjoner. Sundbo og Gallouj (2000) fremhever eksterne aktører som konkurrenter, kunder, leverandører og offentlige aktører som innovasjonsfremmende. Kunder kan påvirke en innovasjon på flere måter. Sundbo og Gallouj (2000) legger vekt på at serviceproduksjonens særpreg (produksjon og forbruk) skjer samtidig. Samhandling mellom kunde og tjenesteleverandør medfører at kunder på en svært direkte måte kan gi bedriften impulser til endringer. Mange bedrifter involverer kundene i åpne

innovasjonsprosesser, spesielt gjennom ulike typer åpne innovasjonsplattformer der kundene deltar med ideer, konsepttester, markedstester og testing av prototyper (Foss, Laursen, & Pedersen, 2011; Kristensson, 2014).

For å få svar på forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?», med delspørsmålene «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?», og «Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?», vil det i neste avsnitt gis en gjennomgang av teorier om tjenesteinnovasjon og innovasjonsprosesser.

2.5 TJENESTEINNOVASJON

Etter å ha omtalt sentrale kjennetegn ved den servicedominante logikken, vil jeg i dette avsnittet behandle relevante teoretiske tilnærminger til tjenesteinnovasjon. Fra den servicedominante logikkens perspektiv defineres tjenesteinnovasjon som utvikling av nye eller forbedring av eksisterende verdiforslag, ved at eksisterende ressurser integreres på nye måter, eller ved at nye ressurser tilføres (Michel et al., 2008b; Skålén et al., 2015). Med vektlegging av ressurser og ressurskonfigurasjon gir denne forståelsen av innovasjon mening for en videreutvikling av begrepet retrovasjon. Innovasjonsforskningen i matbransjen er preget av en varedominant tenkning, det som er en konsekvens av at det er produkter og skalaøkonomi som har vært vektlagt (Haugum, 2012). Nylanseringene i lokalmatbransjen er verdiforslag som er sammensatt av mange ulike bestanddeler, og verdien av dem oppleves fenomenologisk. Et skille mellom den varedominante logikken og SDL er at i sistnevnte samskapes verdi mellom tilbyder og kunde. Verdien av en matopplevelse antas å være påvirket av samskapingen, det som er en følge av en stor grad av immaterielle ressurser som er integrert i verdiforslagets bestanddeler, og SDL-tilnærmingen vil da gi økt kunnskap om retrovasjon i matbransjen. Teknologiske nyvinninger har økt betraktelig. Tilsvarende har feltet for tjenesteinnovasjon gjennomgått radikale endringer, og tjenesteinnovasjon blir vurdert som det som er ledende for innovasjon og vekst (Helkkula et al., 2017). Kompleksiteten ved tjenesteinnovasjoner har bidratt til å utvikle nye trender, deriblant at tjenesteinnovasjon ikke kun er relevant for tjenesteforetak (Helkkula et al., 2017). SDL har bidratt til et paradigmeskifte som innebærer at innovasjon handler om tjenesteyting,

uavhengig av næring. Rubalcaba et al. (2012) mener også at forskjellene på tjenesteinnovasjon og produktinnovasjon er irrelevante. Innovasjon skjer ofte i et tjenestesystem med både materielle og immaterielle ressurser, og med mange aktører involvert (Vargo & Lusch, 2008).

Tjenesteinnovasjon er identifisert som et sentralt område innen tjenesteforskning som det trengs mer kunnskap om (Edvardsson et al., 2010). Tjenesteinnovasjon har blitt omtalt fra flere teoretiske perspektiver. Helkkula et al. (2017) har identifisert fire retninger for innovasjon som har utgangspunkt i ulike akademiske felt: markedsføring, virksomhetsstyring, økonomi og strategi. Det meste av innovasjonsforskningen har vært med utgangspunkt i den varedominante logikken. En mye benyttet standardisering for å forstå hva som kjennetegner tjenester, til forskjell fra varer, er definisjonen IHIP, som står for «intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability». Det kan forklares slik: Intangibility = tjenester er immaterielle. Heterogeneity = tjenester oppleves ulikt fra person til person. Inseparability = man kan ikke skille mellom produksjon og forbruk av tjenester, dvs. at produksjonen skjer når de forbrukes. Perishability = tjenester kan ikke lagres (Kristensson, 2014). IHIP-definisjonen blir av flere oppfattet som foreldet, og det argumenteres med at det kan være vanskelig å definere hva som er en tjeneste, og hva som er en vare, ettersom både varer og tjenester er verdiskapende prosesser som oppstår i bruksøyeblikket eller kort tid etter bruk (Kristensson, 2014). SDL mener at forskjellen mellom vare- og tjenesteprodusenter ikke er relevant (Vargo & Lusch, 2004a).

Med SDL går tjenesteinnovasjonsforskningen fra å fokusere på hvordan immaterielle tjenester (definisjon i henhold til IHIP) skapes i organisasjoner, til å fokusere på hvordan materielle og immaterielle ressurser integreres til verdiforslag som skaper verdi i bruk (Skålén et al., 2015). Som en konsekvens av denne endringen både i å forstå hva som tilbys (bestanddelene eller ressurskonfigurasjonene som verdiforslaget består av), og hvordan disse bestanddelene utvikles når de har sitt utspring i tradisjon, er tjenesteinnovasjon med SDL-perspektivet en relevant tilnærming for en kunnskapsutvikling om retrovasjon. Den teoretiske forståelsen av retrovasjon i avsnitt 1.6 handler om både materielle og immaterielle, gamle og nye ressurser. Dette er også i tråd med at flere foretak har gått fra å tenke konsepter bestående av produkter og

tjenester til i stedet å se på tjenesteinnovasjon som en opplevelse (Pine & Gilmore, 1999). Gallouj og Savona (2010) påpeker at til tross for at de første studiene av innovasjon i tjenesteytende næringer er fra 40 år tilbake i tid, er det ikke en avklart enighet om den teoretiske utviklingen av tjenesteinnovasjon. Helkkula et al. (2017) har delt tjenesteinnovasjon inn i fire grupperinger som et overordnet rammeverk og som en ny tilnærming: «output-basert», «prosess-basert», «erfarings-arketype» og «systemisk arketype». Erfarings-arketype, og også systemisk arketype, er i mindre grad forsket på enn de to førstnevnte tilnærmingene (Helkkula et al., 2017). Ulike retninger innenfor tjenesteinnovasjon vurderes som relevant å gjennomgå, det som grunnlag for å gi svar på forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?».

2.5.1 ULIKE TILNÆRMINGER TIL TJENESTEINNOVASJON

Gallouj og Savona (2010); Tether (2005) har klassifisert tre ulike retninger for tjenesteinnovasjon: assimileringstilnærmingen, demarkasjonstilnærmingen og syntesetilnærmingen. Disse retningene representerer ulike perspektiver på om tjenesteinnovasjon kan eller bør forstås og måles på samme måte som innovasjon (Coombs & Miles, 2000). Det er syntesetilnærmingen som vil bli mest vektlagt, det som en følge av at den blir vurdert som den mest relevante tilnærmingen for å få svar på forskningsspørsmålene.

Assimileringstilnærmingen

er basert i den varedominante logikken og baseres på samme definisjon av innovasjon som vareproduksjon. Tilnærmingen går ut på at innovasjon i tjenester gjennomføres på samme måte som teknologibaserte produktinnovasjoner (Gallouj & Savona, 2009). Coombs og Miles (2000) har kritisert assimileringstilnærmingen for at den ikke synliggjør innovasjonsaktivitetene i tjenestenæringen.

Demarkasjonstilnærmingen

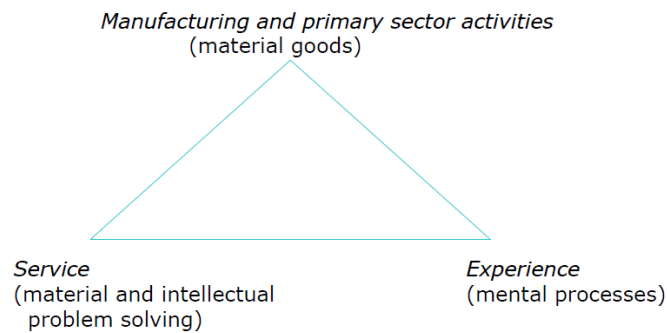
er også basert i den varedominante logikken, og legger til grunn at innovasjon i tjenestenæringer er forskjellig fra innovasjon i vareproduksjon (Drejer, 2004). Ordanini og Parasuraman (2011) mener at det er distinkte forskjeller på varer og

tjenester at det er lere forskere er tilhengere av demarkasjonstilnærmingen (Sundbo & Gallouj, 2000) og benytter IHIP for å synliggjøre at innovasjon er forskjellig. De poengterer at utfordringen med tjenesteinnovasjonsforskning blant annet er faren for å overse det særegne med tjenester og de prosessene som tjenesteinnovasjoner gjennomgår, samt tjenesteinnovasjoners bidrag til verdiskaping. Mye av innovasjonsarbeidet i tjenesteorganisasjoner er dynamisk, interaktivt og i konstant endring for å kunne møte kundens behov (Nordli, 2018), og demarkasjonstilnærmingen vil kunne fange opp dette.

SDL-basert syntesetilnærming

Begrensningene til både assimilasjons- og demarkasjonstilnærmingen har bidratt til behov for en tilnærming som ser forbi det å skille mellom varer og tjenester. Som et resultat av dette fremkom syntesetilnærmingen, hvor et hovedpoeng har vært å integrere innovasjonsforskning på tjenester og varer, og sånn sett imøtegå kritikken fra både assimilasjon og demarkasjon (Coombs & Miles, 2000). Dette har medført studier hvor serviceproduksjoner og dens karakteristikk legger føringer for hvordan innovasjon studeres, uten at andre tilnærminger utelukkes (Engen, 2016). Det meste som tilbys av forbedrede eller nye tilbud i dag, er en kombinasjon av produkter og tjenester, noe som bidrar til at skillet mellom produkt- og tjenesteinnovasjon oppleves som kunstig (Gallouj & Savona, 2010; Helkkula et al., 2017). Dermed vil en syntesetilnærming til innovasjon som er mer interaktiv, være mer dekkende (Coombs & Miles, 2000). Bedriftene som innoverer, tilbyr både fysiske produkter og/eller tjenester/opplevelser eller en kombinasjon av disse for å innfri kundens forventninger (verdiskapende prosesser som samskapes av kunde og organisasjon ved bruk) (Kristensson, 2014). Sundbo (2014) poengterer at mye av det som tilbys i et marked i dag, har elementer av det materielle, en tjeneste og en opplevelse, noe som illustreres i figur 1. Han ser behovet for videre forskning på denne typen innovasjoner. Denne modellen illustrerer at et konsept som tilbys kunden, er en sammensetning av en fysisk vare, en tjeneste og en opplevelse. Dette tilsier at innovasjonstilnærmingen må tilpasses kompleksiteten i det som skal utvikles.

Model of goods-service-experience triangle



Figur 1 Triangel for produkt–tjenester–opplevelser (Sundbo, 2014)

Syntesetilnærmingen er utviklet uavhengig av den vare- og servicedominante logikken, og er en integrert tilnærming for å forstå tjenesteinnovasjon (Helkkula et al., 2017). Det er imidlertid gjort koblinger i litteraturen mellom syntesetilnærmingen og SDL som en tilnærming for å studere innovasjon. Ordanini, Miceli, Pizzetti og Parasuraman (2011) argumenter for at SDL er et hensiktsmessig perspektiv for å studere tjenesteinnovasjon, da det «løfter blikket» vekk fra den tradisjonelle innovasjonstenkningen med basis i teknologiske produktinnovasjoner. Videre argumenteres det for at SDLs grunnleggende antagelser om koblinger mellom materielle og immaterielle ressurser gjør det konsistent med syntesetilnærmingen på innovasjon (Helkkula et al., 2017; Ordanini & Parasuraman, 2011).

Helkkula et al. (2017) har identifisert innovasjonsprosesser som et område i innovasjonsforskningen som det er mye forsket på, og som det dermed finnes mye kunnskap om. Imidlertid tar denne forskningen på innovasjonsprosesser i stor grad utgangspunkt i en varedominant tenkning, og studier om tjenesteinnovasjon ut fra et SDL-perspektiv etterspørres (Helkkula et al., 2017; Patrício et al., 2018; Skálén et al., 2015). Avhandlingen tilnærmer seg forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?» gjennom å studere retrovasjon som en innovasjonsprosess primært fra et SDL-ståsted. Det som følger av at det er identifisert behov for mer kunnskap om tjenesteinnovasjon relatert til SDL, basert på empiriske studier av hvordan utvikling av verdiforslag faktisk skjer i praksis (Helkkula et al., 2017; Patrício et al., 2018; Skálén et al., 2015). I tillegg, det å studere ulike innovasjonsprosesser er relevant for kunnskap om hvordan retrovasjon skjer, hvilke ressurser som integreres, og hvordan ressursene

integreres. I neste avsnitt presenteres relevante innovasjonsprosesser for at vi skal forstå hvordan nye og forbedrede verdiforslag utvikles.

2.6 INNOVASJONSPROSESSER

Hvordan innovasjon skjer, har vært gjennom en radikal endring de siste 20 årene: fra at innovasjon har vært gjennomført som lukkede prosesser internt i bedriftene, til at de skjer i et fellesskap med mange – leverandører, partnere og kunder (Lusch & Nambisan, 2015). SDL muliggjør at bedrifter og organisasjoner kan gå fra en output-orientert vektlegging av bestanddeler og attributter ved produkter i et varedominant perspektiv til at det dreier seg om samskaping med kunder og aktører av innovasjonen i bruk (Lusch & Nambisan, 2015; Vargo & Lusch, 2004a). Dette er i tråd med forståelsen av at verdiforslag er komplekse, og «det hele» gir mer verdi enn «summen av delene» (Helkkula et al., 2017). Noe går tapt hvis en av delene ikke er til stede. På tross av at jeg i hovedsak tar utgangspunkt i SDL i denne avhandlingen når jeg studerer innovasjon, mener jeg det har nytteverdi å benytte kunnskap fra den varedominante logikken, spesielt når kunnskap om forskningsspørsmål 2, «Hvordan skjer retrovasjon?», skal genereres.

Nye og forbedrede verdiforslag består av mange bestanddeler: det materielle (f.eks. mat) og det immaterielle (f.eks. service og opplevelser). Det at verdiforslag blir mer komplekse, krever ulike metoder og ressurser i innovasjonsprosessen. Lenge har det å benytte kundens kompetanse i innovasjonsprosessen vært vektlagt som viktig. Blant annet blir det å benytte/implementere kundenes kompetanse sentralt for å skape verdi (von Hippel et al., 2011), likeså blir frontansattes rolle i innovasjonsprosessen tillagt betydning for tjenesteinnovasjon (Engen, 2016; Karlsson & Skålén, 2015). Teknologi er et mye omtalt og et viktig område når det gjelder innovasjon, og et område som har bidratt til radikale skift på både tilbuds- og etterspørselssiden (Helkkula et al., 2017; Lusch & Nambisan, 2015). I denne avhandlingen er det gamle ressursers betydning i innovasjon som det settes søkelys på, uavhengig av om de gamle ressursene er materielle eller immaterielle, og om de er internt i bedriften eller finnes i denne bedriftens nettverk.

Endringen i synet på hvor verdi skapes (Vargo & Lusch, 2004a), utelukker ikke behovet for å ha kunnskap om bestanddelene ved verdiforslaget som tilbys kunden. Dette området er ikke tillagt særlig vekt i SDL, og det er identifisert behov for mer kunnskap om dette. Mens radikale endringer har skjedd på teknologi og mange servicefunksjoner automatiseres, har det også åpnet seg en nisje hvor det tradisjonelle gjeninnføres (f.eks. håndverksproduksjon og personlig service). Hvordan gamle ressurser inkorporeres i utviklingen av nye og/eller forbedrede verdiforslag, er et område som ikke synes å være berørt i innovasjonslitteraturen.

Vektleggingen av samskaping i tjenesteinnovasjon fremhever at den optimale verdiskapingen skjer i aktiv samskaping med kunden, og at en tjenesteinnovasjon gir økt kunde verdi for minst en av aktørene (enten det er kjøper, bruker eller den som betaler for tjenesten) (Rubalcaba et al., 2012). Mange mener at en syntesetilnærming (Rubalcaba et al., 2012; Tether, 2005), som går ut på at eksisterende metoder og verktøy fra den varedominante logikken kombineres med metoder og verktøy fra tjenesteinnovasjon, kan forbedre tilnærmingen til tjenesteinnovasjon. Tjenesteinnovasjon i den servicedominante logikken kan sees på som utviklingen av nye, eller videreutvikling av eksisterende, verdiforslag i felleskap med kunder og andre interessenter, mens det tradisjonelt i den varedominante logikken har vært «output» som har stått i sentrum (Rubalcaba et al., 2012).

I det følgende skal jeg gjennomgå den lineære innovasjonsprosessen samt kritikken til denne modellen. Deretter ser jeg på en etterspørselsdrevet innovasjonsmodell, som er tilpasset innovasjonsprosesser hvor konseptet som utvikles, er mer kunde- enn FoU- initiert. Denne kan sees som en tilpasning til den modifiserte innovasjonsmodellen (Kline & Rosenberg, 1986). Avslutningsvis kommer jeg med en vurdering av hvorfor de ulike teoriene om innovasjonsprosesser kan oppfattes som begrensende, og jeg forklarer hvorfor den servicedominante logikken som handler om ressursintegring, bidrar til å utvikle kunnskap om hvordan ulike gamle/nye og materielle/immaterielle ressurser kombineres for å utvikle de ulike bestanddelene ved et verdiforslag. Først vil jeg gi en gjennomgang av innovasjonsprosesser i den varedominante logikken, før jeg kommer inn på den servicedominante logikken.

2.6.1 INNOVASJONSPROSESSER I DEN VAREDOMINANTE LOGIKKEN

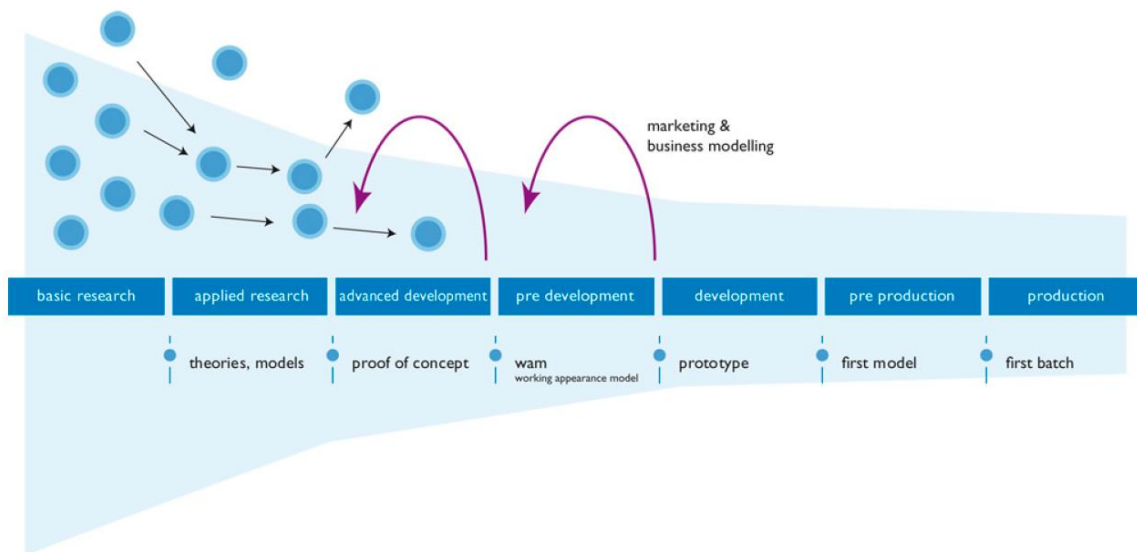
En innovasjonsprosess er et sett av aktiviteter som fører til et resultat (Andersen et al., 2013; Sundbo & Toivonen, 2011; Van de Ven et al., 2000). Fordi det finnes ulike forståelser av hva innovasjon og tjenesteinnovasjon er, finnes det også ulike innfallsvinkler til innovasjonsprosesser. Forskning på innovasjonsprosesser har vært dominert av den varedominante logikken og har dermed vært «output»-orientert, i og med at dette har vært den dominerende tenkemåten innen økonomi og innovasjon (Vargo & Lusch, 2015). Den lineære modellen har vært mye brukt i innovasjon og produktutvikling (Fagerberg, 2004; Fagerberg et al., 2005; Van de Ven et al., 2000), og den er basert på antakelsen om at innovasjon er anvendt forskning. Modellen er lineær fordi innovasjonsprosessen forventes å gå gjennom definerte stadier. Det første stadiet er forskning, noe som indikerer at innovasjon kun kommer fra forskning (Fagerberg et al., 2005).

Hvordan innovasjon i bedrifter gjennomføres, har utviklet seg over tid: fra den lineære modellen, hvor innovasjonen er forskningsbasert (Fagerberg et al., 2005; Kline & Rosenberg, 1986; Michel et al., 2008b; Skålén et al., 2015), via etterspørselsdrevet innovasjon med kunden i sentrum, til «open innovation», hvor både interne og eksterne ideer er grunnlag for innovasjonen i en organisasjon (Chesbrough, 2003). Mye av det som tilbys i et marked i dag, er en kombinasjon av produkt og tjeneste, noe som igjen har konsekvenser for innovasjonsprosessen (Rubalcaba et al., 2012; Sundbo, 2014; Sundbo & Toivonen, 2011). Innovasjonsprosesser er noe av det mest komplekse, både teknisk og ledelsesmessig, en bedrift gjennomfører, og det skiller seg fra bedriftens ordinære drift (Kline & Rosenberg, 1986). Kline og Rosenberg (1986) poengterer også at det er vanskelig å måle innovasjon, og at kriteriene for en vellykket innovasjon varierer. Som en følge av innovasjonsforskningens historie er den lineære modellen sentral i innovasjonslitteraturen (Fuglsang & Sørensen, 2011; Kline & Rosenberg, 1986).

Forenklet kan den lineære innovasjonsmodellen forklares i følgende steg (Kline & Rosenberg, 1986): Ideer utvikles i en FoU-virksomhet, og videreføres før de går til produksjon og deretter til salg og markedsføring. Store merkevareforetak har ofte

strømlinjeformet sine innovasjonsprosesser med utgangspunkt i en lineær modell, men har gjennom mange år og mange gjennomførte innovasjonsprosesser modifisert modellen til å starte med strategi og kundeinnsikt. Det betyr at før FoU-avdelingen starter sitt arbeid, har de en oppdragsbeskrivelse på hvilke behov det de utvikler, skal dekke. Kline og Rosenberg (1986) har kritisert den lineære modellen på to områder: De mener at i virkeligheten er det kun et fåtall innovasjoner som følger stadiene som er beskrevet i modellen. På tross av at det er mange innovasjoner som blir til med utgangspunkt i forskning, blir de fleste innovasjoner til som følge av at bedriften ser at det er kundebehov og etterspørsel i markedet (Fagerberg et al., 2005). Kritikken av den lineære innovasjonsprosessen gjelder også at den i stor grad er lukket (Pedersen et al., 2012). Det vil si at kommunikasjonen er enveis fra bedrift til kunder, som igjen medfører at innovasjonen i stor grad gjennomføres som en intern prosess. På 90-tallet endret forholdet mellom bedrifter og deres kunder seg til å bli mer relasjonsbasert, og det ble også mer vanlig å benytte fokusgrupper og dybdeintervjuer som metodikk for å få tilbakemelding på innovasjonen (Pedersen et al., 2012). Som en følge av dette er det mange bedrifter som har modifisert den lineære innovasjonsprosessen og har etablert en innsiktsfase før de setter i gang utviklingsprosessen. Det er da kundens erfaringer og behov som er utgangspunktet for innovasjonen (Kristensson, 2014; Lundvall, 2010; Urban & von Hippel, 1988).

Figur 2 er et eksempel på en kundedrevet innovasjonsmodell hvor innovasjonen blir utviklet som følge av kundeundersøkelser. Modellen viser at prosessen i praksis *ikke* er så strømlinjeformet som den tilsynelatende kan virke i en lineær modell, og at bedrifter svært ofte må ta skritt tilbake i en innovasjonsprosess. Det fører til at det som tilbys i markedet, er tilpasset kundebehovet (Kyffin & Gardien, 2009).



Figur 2 Kundedreven innovasjonsprosess (Kyffin & Gardien, 2009)

Kundeinvolvering kan være et suksesskriterium for innovasjon (Lengnick-Hall, Claycomb, & Inks, 2000). Dette synet underbygges i forskningen på tjenesteinnovasjon. Tjenesteinnovasjoner er ofte inkrementelle og utvikles som følge av dialog mellom kunde og organisasjon (Sundbo & Toivonen, 2011). og Engen (2016); Karlsson og Skålén (2015) vektlegger frontansattes innsikt og kompetanse for å initiere og gjennomføre nye løsninger for utvikling og forbedring av tjenester. Fagerberg et al. (2005) mener også at det er viktig å ikke legge vekt på FoU alene i innovasjonsarbeidet, men at både forretningspartnere, konkurrenter og kunder er viktige medspillere i innovasjonsprosessen.

von Hippel et al. (2011) poengterer at bedrifter må forstå kundenes behov for å kunne utvikle suksessfulle produkter/tjenester. Men de poengterer også at dette blir stadig mer vanskelig, og at forbrukernes behov endres. En del av bedriftens verktøykasse i innovasjonssammenheng kan være å bruke ulike metodikker for ulike faser i innovasjonsprosessen. Ulike brukere har ulike behov, og en løsning kan være prøve/feile-prosesser med fysiske eksperimenter og utvikling av prototyper som igjen kan forbedres inntil kunden er fornøyd med konseptet (von Hippel et al., 2011).

2.6.2 RESSURSIINTEGRERING FOR Å UTVIKLE OG/ELLER FORBEDRE VERDIFORSLAG

I foregående avsnitt har jeg gjennomgått ulike innovasjonsprosesser relatert til den varedominante logikken. Innovasjonsprosessen i et SDL-perspektiv forstås som å integrere eller re-integrere ressurser til nye eller forbedre eksisterende verdiforslag gjennom ressursintegrering (Skålén et al., 2015). Dette perspektivet benyttes i avhandlingen for å forstå hvordan retrovasjon skjer, da det gjør det mulig å studere hvordan nye og gamle ressurser kombineres til verdiforslag. Verdiforslaget kan kunden benytte for å skape verdi. Et viktig aspekt er at innovasjon ikke bare betraktes som en effekt av standardiserte innovasjonsprosesser som er initiert av ledelsen. Innovasjon i SDL kan skje ad hoc, gjennom spontane forandringer av verdiforslaget (for eksempel når personell og kunde gjør spontane forandringer på verdiforslaget). Eksempelvis at en gaveeske med ost og andre produkter tilpasses en kunde, fordi kjøperen av denne gaveesken vet hva den som skal motta julegaven, liker. Dette forteller kunden til den ansatte i butikken, som lager en skreddersydd gaveeske med ost, tilbehør og drikke. Innovasjonen skjer i samskaping mellom den som jobber i butikken, og den som kjøper gaven. Dette er et eksempel på samskaping av verdi ved at ressurser integreres på en ny måte. Dette kalles også bricolage, som kan være spontane endringer for å tilpasse seg kundens behov (Fuglsang & Sørensen, 2011).

Det som kjennetegner innovasjon av nye og/eller forbedrede verdiforslag i et servicedominant perspektiv, er ifølge (Skålén et al., 2015) at kundene involveres i å utvikle verdiforslag, uavhengig av om det er produkt eller tjeneste. Skålén et al. (2015) har definert innovasjon i den servicedominante logikken slik: «Tjenesteinnovasjon forstås som utvikling av nye eller forbedring av eksisterende verdiforslag gjennom å kreere nye, videreutvikle eksisterende eller integrere ressurser på nye måter.» Det kan også være å integrere eksisterende praksiser og ressurser på nye måter. Som gjennomgått i avsnitt 2.5 er ressursintegrering et av de mest grunnleggende begreper i den servicedominante logikken. De tre hovedkomponentene i den servicedominante logikken er kundens verdiskaping, kundens og organisasjonens verdisamskaping og organisasjonens verditilrettelegging (Skålén, 2016). Et eksempel fra en

lokalmatkontekst kan være at en restaurant kjøper en ost fra en produsent. Restauranten tilbereder osten på en spesiell måte og forteller en historie som handler om stedet hvor osten er produsert. Restaurantgjesten får en smaksopplevelse som han ønsker å gjenskape, kjøper osten selv i en butikk og serverer den til sine gjester samtidig som han gjenforteller historien.

Åkesson et al. (2016) har med utgangspunkt i SDL utviklet en prosessmodell for hvordan innovasjon av verdiforslag foregår i praksis, og denne benyttes som inspirasjon for forskningen på retrovasjon. Tjenesteinnovasjonsprosessen blir definert som en prosess i et nettverk med mange aktører som utvikler nye verdiforslag ved hjelp av innovative måter å integrere ressurser på (Åkesson et al., 2016). Samskaping med kunder er sentralt, og det skjer i et tjenestesystem. Et tjenestesystem består av ulike aktører som sammen integrerer sine ressurser for å skape verdi. Formelt defineres et tjenestesystem som en sammenstilling av ressurser og aktører som samskaper gjensidig for å nå felles mål (Skålén et al., 2015). Kunde/bruker er alltid deltaker i denne samskapingen. Et tjenestesystem kan bestå av mange ulike kombinasjoner av ressurser og aktører – fra to aktører som sammen skaper verdi, til komplekse industrielle nettverk som består av mange organisasjoner. Tjenestesystemet er grunnleggende for bytte av verdi (Vargo & Lusch, 2008, 2016). Ut fra dette synet er tjenesteinnovasjon en del av et kollektivt tjenestesystem som er relativt selvforsynt og selvjusterende. Det består av ressursintegrerende aktører som er knyttet sammen av felles institusjonelle logikker og gjensidig verdiskaping gjennom bytte av tjenester (Vargo & Lusch, 2015). Aktørene i tjenestesystemet kan inneha både nye og gamle ressurser som bidrar til retrovasjon.

Ved å studere ressursintegreringen på mikronivå, får man innsikt i hvilke ressurser som inngår, og hvordan de blir integrert gjennom de ulike fasene i innovasjonsprosessen: idéutvikling, konseptutvikling/tjenstedesign, prototyping og lansering, for deretter å få tilbakemelding fra kunder på behov for justeringer/endringer. Modellen «SDL-informed service innovation model», utviklet av (Åkesson et al., 2016), gir kunnskap om hvordan materielle og immaterielle ressurser integreres i de ulike fasene av innovasjonsprosessen. I Karlsson og Skålén (2015) benyttes også en sekvensiell beskrivelse av en innovasjonsprosess med følgende faser: idégenerering, prosjektformasjonsfasen, designfasen, testfasen og implementeringsfasen. Det å

benytte den sekvensielle prosestilnærmingen har mye til felles med fasene i andre tradisjonelle innovasjonsprosesser vi kjenner fra blant annet (Van de Ven et al., 2000), mens Karlsson og Skålén (2015) har valgt å vektlegge hvordan de frontansatte integrerer ressurser til verdiforslag sammen med kunder gjennom samskaping. Det å gå i dybden på hvilke ressurser som integreres, og hvordan de integreres i de ulike sekvensene, vil kunne tilføre kunnskap på mikronivå. Spesielt med tanke på at verdiforslagene er komplekse, og at det vil være behov for ulike tilnærminger til innovasjonsprosessen avhengig av hvilke ressurser som integreres. Forskningen har dermed i noen grad integrert SDL med varedominant-inspirerte prosessmodeller, men på dette området er det fortsatt et gap, og jeg ønsker i min forskning å finne ut mer om hvordan retrovasjon skjer. Dette danner grunnlag for at det er behov for økt kunnskap om ressursintegrering, og det bygger opp under forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?», med underspørsmålene «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?», og «Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?».

I denne avhandlingen er ikke den «output»-relaterte innovasjonsprosessen forkastet, ettersom det kan være bestanddeler ved verdiforslag som denne innovasjonsprosessen fortsatt kan være relevant for. I sentrum for det som undersøkes, er ressursintegreringen. Et verdiforslag består av ulike typer bestanddeler, som igjen krever ulike sett av ressurskombinasjoner og prosesser for å bli utviklet. Det vurderes derfor å være hensiktsmessig ikke å forkaste innovasjonstenkningen og prosessene fra den varedominante logikken, til tross for at SDL er det overordnede rammeverket for å få kunnskap om retrovasjonsprosessen.

Verdi skapes og samskapes, ifølge den servicedominante logikken, gjennom at mennesker, organisasjoner og andre aktører integrerer og kobler sammen ulike ressurser. Når kundene skaper verdi, gjør de det på grunnlag av de kombinasjoner av ressurser som utgjør organisasjonens verdiforslag. I den servicedominante logikken er kunders og andre aktørers hovedoppgave verdiskaping. De benytter organisasjonens verdiforslag for å skape verdi i bruk gjennom å kombinere det med andre verdiforslag og egne ressurser i en ressursintegreringsprosess. I verdiforslag integreres ulike ressurser til tilbud som kunden benytter for å skape tilbud i bruk (Skålén, 2016). Vargo og Lusch (2015) poengterer at vi har uendelig mange ressurser, men for at disse skal

bli virkelige ressurser, må de først anerkjennes, for deretter å bearbeides. Gjennom forskningen på innovasjon som har sitt utspring i tradisjon, ønsker jeg å finne ut av hvordan aktørene evner å identifisere, anerkjenne og bearbeide de tradisjonelle ressursene, kombinere dem med nye ressurser og utvikle dette til nye og forbedrede verdiforslag. Hvordan integreres ressursene når innovasjonen er med utspring i tradisjon? Hvordan utnyttes ressursene som finnes, og hvordan kombineres de med nye ressurser som ikke finnes i egen organisasjon? Den innsikten kan bidra til ny kunnskap om hvordan ressurser kan utnyttes for å skape verdi.

I den servicedominante logikken er det, som nevnt, kundene selv, ikke foretak eller andre organisasjoner, som skaper verdi (Skålén, 2016). Kundene kjøper et verdiforslag for å skape verdi for seg og andre. Verdiskapingen baseres på at kundens subjektive vurdering av verdiforslaget kan være stor, og variasjonene for verdivurderingen kan derfor være store (Vargo & Lusch, 2004a). Relatert til lokalmat kan for eksempel kundens egen tilknytning til stedet der lokalmaten er produsert, ha innvirkning på opplevd verdi. Denne kunden vil kunne oppleve verdiforslaget annerledes enn en person som ikke har noen tilknytning til stedet. Det er ikke slik at kunden kan kjøpe og anvende et verdiforslag for å skape verdi – kunden må integrere verdiforslagets ressurser med sine egne, og mange ganger også med andres, for å skape verdi. Kundens verdiskaping kan ses på som en ressursintegrering der verdi realiseres gjennom bruk. Dette skjer innenfor rammen av tjenestesystemer som består av andre aktører, men også basert på de fysiske, sosiale, normative og mentale rammene som setter grenser for og muliggjør verdiskaping (Skålén, 2016). I neste avsnitt gis en oppsummering med en foreløpig teoretisk konseptualisering av retrovasjon.

2.7 OPPSUMMERING

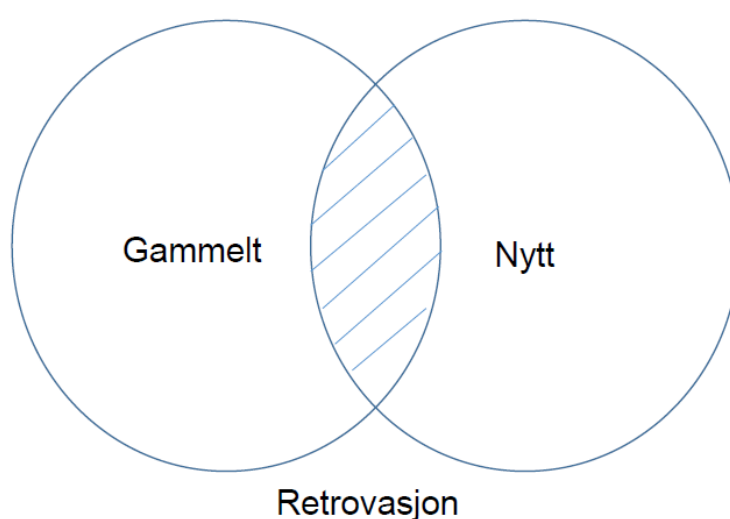
I den teoretiske gjennomgangen har jeg kommet fram til at retrovasjon kan videreutvikles med den servicedominante logikken (SDL) og benyttes som et teoretisk rammeverk. Eksisterende kunnskap om retrovasjon og retrobranding kombinert med SDL benyttes derfor i begrepsutviklingen. Danermark et al. (2003) mener at den samfunnsvitenskapelige begrepsutviklingen må, for å ha relevans, både begrunnes i

innholdet i hverdagskunnskapen og integrere denne. Samtidig må hverdagsbegrepet teoretiseres på et mer overordnet nivå. Vitenskapelige begreper har og skal ha en annen karakter enn det som betegnes som hverdagsbegreper (f.eks. lokalmat, gårdsost, lokalt øl). De vitenskapelige begreper skal være undersøkte, konsistente og befinne seg på et høyere integrasjonsnivå (Danermark et al., 2003), noe som betyr at et begrep skal etterstrebe å uttale seg om de mekanismer som fører til et hendelsesforløp, som for retrovasjon.

Innovasjon og tjenesteinnovasjon er gjennomgått i kapittel 1 og 2. Retrovasjon er en form for innovasjon, dermed er det grunnleggende fellestrekk ved at både innovasjon og retrovasjon kan forstås som nye kombinasjoner som er sentralt i Schumpeters definisjon av innovasjon, allikvel er det behov for økt kunnskap om innovasjoner hvor det er gamle ressurser som komineres med nye. I utviklingen av retrovasjon støtter jeg meg til (Skålén et al., 2015), som forstår tjenesteinnovasjon som utvikling av nye verdiforslag eller justering av eksisterende. Begrepet retrovasjon er inspirert av «retromarketing» og «retrobranding». Ordet retro betyr tilbake/bakover, og kan vise til det å se tilbake på det som har vært gjort tidligere. Retro kombineres med det som er nytt (innovasjon) og fører til ordet retrovasjon. Kjernen i retrobranding er immaterielle verdier, mens i SDL er integreringen av både materielle og immaterielle ressurser sentralt. Tradisjon, nostalgi og historie er sentralt innen mange fagdisipliner.

Den teoretiske gjennomgangen illustrerer behovet for mer kunnskap om hva som kjennetegner nye eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon, og hvordan retrovasjon skjer. Gjennom en ytterligere innsikt i hva som kjennetegner innovasjon med utspring i tradisjon, vil en videreutvikling av retrovasjon dekke et gap i innovasjonsforskningen. Figur 3 illustrerer grensesnittet mellom det gamle og det nye, og det er dette som kjennetegner retrovasjon. Den viser at ulike ressurser kombineres, og er i tråd med mange definisjoner på innovasjon (Fagerberg, 2004; Schumpeter, 1934). I en retrovasjonsprosess er det kombinasjonene av gamle og nye, materielle og immaterielle ressurser som integreres. Se figur 3, hvor retrovasjon illustreres som grensesnittet mellom nytt og gammelt.

Ved å fokusere på mikronivået i verdiforslaget og hva som skjer i grensesnittet mellom nytt og gammelt, materielt og immaterielt kan ny kunnskap om denne type innovasjoner identifiseres. Dette området er illustrert i det skraverte området i figur 3. Det er i dette området retrovasjon skjer, som en kombinasjon av at gamle materielle og immaterielle ressurser kombineres og integreres med nye materielle og immaterielle ressurser. I de to hvite områdene skjer ingen retrovasjon. Ved bare det nye vil ikke det tradisjonelle integreres. Det samme gjelder i den delen hvor det er kun tradisjonelt og gammelt, uten nye ressurser som integreres, slik at det blir en retrovasjon.



Figur 3 Retrovasjon kan illustreres som grensesnittet mellom nytt og gammelt.

I dette teorikapitlet har jeg teoretisk tilnærmet meg begrepet retrovasjon. Det er en abstraksjon fra objektet som studeres: innovasjon av lokalmat. Gjennom de ulike innovasjonsfasene vil jeg søke å finne regularitetene til aktørene som driver innovasjon med utgangspunkt i tradisjon. Kunnskapene fra å studere mikronivået vil kunne bidra til å identifisere en regularitet som igjen kan generaliseres, for deretter å utvikle ny teori.

Materielle ressurser er ulike råvarer og fysiske produkter, for eksempel melk. For at disse skal skape verdi, er det behov for immaterielle ressurser; hvis det skal utvikles en ny ost av melka, må det finnes kompetanse om ysting. Først og fremst er det mennesker som innehar immaterielle ressurser (Skålén, 2016). Immaterielle ressurser er kunnskaper og ferdigheter som kan bidra til å skape verdi og utnytte de materielle

ressursene. I matbransjen kan immaterielle ressurser for eksempel være kunnskap om råvarer, produksjon, markedsføring, hvordan lage mat, eller formidling av historier om maten. I kapittel 3 kommer jeg inn på vitenskapelig ståsted og metode.

3. METODE

«Eg gler meg til framtida fordi eg har så mykje ugjort. Mange måltid å skape, mange folk å møte, nye smakar å kjenne på. Med andre ord, mykje å lære.»

Arne Brimi

I dette kapitlet vil valg av vitenskapelig ståsted, forskningsdesign og metode bli behandlet. I den første delen av kapitlet beskriver jeg hvorfor den kritiske realismen er egnet for å utvikle ny kunnskap om innovasjon med utspring i tradisjon. Jeg begrunner hvorfor jeg velger en abduktiv tilnærming til min forskning, og beskriver og begrunner valgt metode og analytiske verktøy for å få svar på forskningsspørsmålene «Hva kjennetegner retrovasjon?», og «Hvordan skjer retrovasjon?», med delspørsmålene «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?», og «Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?». Jeg skal redegjøre for caseutvelgelse, analysestrategi og strategi for teoriutvikling.

Jeg har valgt både en intensiv og en ekstensiv metode i begrepsutviklingen. Konteksten jeg benytter for å videreutvikle begrepet retrovasjon, er lokalmat, med begrunnelse i at matbransjen og utviklingen i denne bransjen speiler flere dimensjoner knyttet til samfunnstrender og forbrukerbehov. Avslutningsvis diskuteres avhandlingens troverdighet.

3.1 VITENSKAPELIG TILNÆRMING

I den teoretiske gjennomgangen, som er utgangspunkt for forskningsspørsmålene, synliggjør jeg at det er et spenn mellom tradisjon og innovasjon som jeg mener ikke i tilstrekkelig grad dekkes inn i innovasjonsbegrepet. Samfunnsvitenskapen må utvikle nye begreper som beskriver den verdenen vi lever i i dag (Alvesson, 2003; Alvesson & Sköldberg, 2009; Creswell, 2012). I tråd med dette er det behov for å utvikle nye begreper i innovasjonsforskningen. Innen markedsføringsforskningen er begrepene

retromarkedsføring og retrobranding etablerte fagbegreper (Brown, 1999; Michel et al., 2008a), og dette er også en inspirasjonskilde for videreutvikling av begrepet retrovasjon. Innovasjonsprosesser og ressursintegring er teoretisk utgangspunkt for å få svar på hvordan retrovasjon skjer. Epistemologi er læren om hvordan vi kan søke viten og erkjennelse, mens ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk er (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Alvesson og Sköldbberg (2009) sier at hvordan vi tar stilling til disse to filosofiske grunnretningene, vil være førende for hvordan vi formulerer våre forskningsspørsmål, og for hvilken retning innen vitenskapsteori vi velger. Det finnes mange retninger innen vitenskapsteori, og hvilket ståsted man tar, får konsekvenser for den analytiske tilnærmingen for kunnskapsutviklingen (Benton & Craib, 2010; Moses & Knutsen, 2012). To grunnleggende skiller fremkommer med positivismen/empirismen og sosialkonstruktivismen som ytterpunktene (Benton & Craib, 2010; Moses & Knutsen, 2012; Tsang & Kwan, 1999): Posivismen bygger på antagelser om at all viten kommer fra det vi kan sanse, og gir muligheter for verifikasjon eller falsifiserbarhet av generelle lover (Tsang & Kwan, 1999). Den viktigste kritikken til positivismen er at det ikke er mulig å betrakte virkeligheten slik den er, da observatøren alltid vil ha en påvirkning (Danermark et al., 2003). For denne avhandlingens forskningsspørsmål blir positivismen for begrensende. Denne retningen vil innebære en begrensning i form av empiriske iakttagelser og kun det observerbare, mens ambisjonen med avhandlingen er begrepsutvikling, hvor det er behov for å se bak det observerbare. I motsetning til positivismen mener konstruktivistene at virkelighetsforståelsen kontinuerlig blir formet av erfaringene våre og den konteksten vi er i, og anerkjenner det som ikke er observerbart i forskningen (Alvesson & Kärreman, 2007; Benton & Craib, 2010; Moses & Knutsen, 2012). Også Benton og Craib (2010) vektlegger at det finnes regler og normer som ikke er direkte målbare, men som har betydning for forskningen, for eksempel kontekst, normer i samfunnet og aktørenes identitet. Konstruktivismen mener, i opposisjon til positivistenes antagelser, at det er meningsløst å snakke om en objektiv virkelighet. Det ontologiske utgangspunktet for konstruktivismen er at all kunnskap er subjektiv (Moses & Knutsen, 2012). For å videreutvikle begrepet retrovasjon vil sosialkonstruktivismen være

begrensende for å få innsikt i hva som kjennetegner retrovasjon, hvor behovet er å skape et stabilt begrepsapparat.

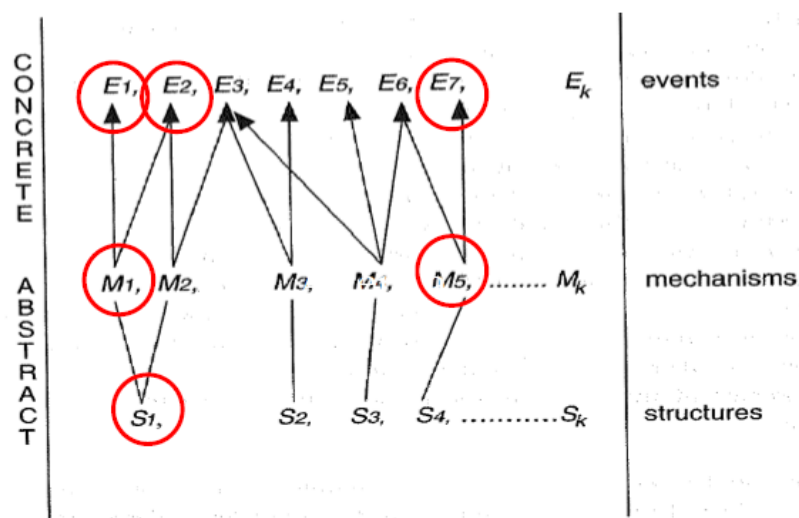
Kritisk realisme er i hovedsak kommet fram av arbeidet til Roy Bhaskar og Rom Harre. De mener at konstante lover er nesten umulig å finne i samfunnsvitenskapen, og at det positivistiske idealet virker ugjennomførbart. I henhold til den kritiske realismen finnes det en virkelighet som vi ikke kan sanse, men denne virkeligheten påvirker det vi kan observere (Danermark et al., 2003). Ifølge Nyhus (2013) er kritisk realisme en praktisk aktivitet som har som sentralt anliggende å befatte seg med forholdet mellom vitenskap, virkelighet og begrep. Begrepsbygging er sentralt i min forskning og den kritiske realismen er egnet til dette formålet (Danermark et al., 2003). Det fordi jeg mener at både det observerbare og det ikke-observerbare har betydning for fenomenet retrovasjon. Når vi ønsker å forklare et fenomen, er det mekanismene vi søker å finne, dette «noe» som får ting til å skje (Danermark et al., 2003; Nyhus, 2013). I de neste avsnittene kommer jeg nærmere inn på den kritiske realismen og hvordan denne tilnærmingen påvirker forskningsprosessen: valg av metode, analysemodellen for å revurdere og tolke det teoretiske utgangspunktet, og videreutvikling av begrepet retrovasjon.

3.1.1 KRITISK REALISME

I kritisk realistisk tenkning går man ut fra en grunnleggende antakelse om at objekter i verden besitter iboende kausale krefter: generative mekanismer. Det er «noe» som genererer hendelser og hendelsesforløp, både sosiale hendelser og hendelser i naturen (Danermark et al., 2003; Nyhus, 2013). Den kritiske realismen kan bidra til å skille mellom det som observeres i den empiriske virkeligheten, og de strukturer og mekanismer som får ting til å skje (i denne virkeligheten), og som ofte ikke kan observeres direkte (Danermark et al., 2003; Nyhus, 2013).

Bhaskar gjør en distinksjon mellom tre ontologiske domener: det empiriske, det faktiske og virkeligheten, hvor det empiriske domenet er det vi erfarer direkte eller indirekte (Danermark et al., 2003; Nyhus, 2013). Det empiriske domenet inneholder de produserte hendelsene som vi observerer. Det faktiske domenet er hvor de faktiske

hendelsene befinner seg, dvs. når mekanismene har produsert hendelser. Disse hendelsene eksisterer om vi observerer dem eller ei. Dette domenet er igjen atskilt fra virkelighetens domene, det som produserer hendelser, og som betegnes som mekanismer (Bygstad & Munkvold, 2011; Danermark et al., 2003). Når vi skal forklare fenomener, er det ifølge Danermark et al. (2003) ikke tilstrekkelig å gjøre empiriske observasjoner, da begrensningen i disse vil være at de sjelden får med de underliggende mekanismene som bidrar til fenomenet. Sammenhengen mellom hendelser, mekanismer og strukturer som eksisterer i en kompleks og sammensatt helhet (Bygstad & Munkvold, 2011; Danermark et al., 2003), illustreres i figur 4. Det er eksempel på en struktur, som defineres som indre, nødvendige relasjoner. F.eks. er materielle og immaterielle ressurser avhengig av hverandre, det trengs en immateriell ressurs for å kunne anvende en materiell ressurs.



Figur 4 Den kritiske realismen. Strukturer, mekanismer og hendelser (Sayer, 1992).

Jeg vil nå gi eksempler på den kritiske realismen relatert til forskningens kontekst. Melk og ystekompetanse kan sees som strukturer som er gjensidig avhengig av hverandre. For å kunne yste en ost, må man ha tilgang til melk (figur 4, S1). Hver gang ysting gjennomføres, utløses ysteprosessens mekanismer som gjenskaper det å yste ost, men det er ikke alltid melk blir til ost. Mekanismene (figur 4, M1) kan være retrovasjonsprosessen hvor ulike ressurser integreres, for eksempel å kombinere lokal melk med internasjonal ystekompetanse for å utvikle nye oster. Disse mekanismene hører hjemme i ulike strata av virkeligheten (Nyhus, 2013) og bidrar til å generere

hendelser. Én hendelse kan altså være produksjonen av en ny type ost, en annen hendelse kan være etableringen av et gårdsutsalg (figur 4, E1, E2). Hendelsen er en kompleks, sammensatt effekt av mekanismer der noen mekanismer kan forsterke hverandre og andre motvirke hverandre (Bygstad & Munkvold, 2011). Vi tenderer til å utføre handlinger, men det er ikke alle som utfører slike handlinger alltid (eksempelvis utvikler ikke alle melkeprodusenter nye typer ost). Strukturen determinerer ikke handlingen. Når vi arbeider med å forklare et fenomen, er det ikke tilstrekkelig å gjøre empiriske observasjoner, ettersom disse sjelden fører oss til mekanismene som produserer det vi observerer. Vi må søke utover selve hendelsen og identifisere de mekanismene som gjorde hendelsen mulig (O'Donoghue, 2018). For å utvikle begrepet retrovasjon er det viktig å få fram kunnskap om mekanismene og objektenes strukturer ved hjelp av både observasjoner av konkrete hendelser (nye/forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon) og abstraksjoner av hva som får hendelsene til å skje.

Med den kritiske realismens kausalitetsbegrep som Danermark et al. (2003) omtaler ovenfor, relaterer man altså ikke til observerbare hendelser, men søker å gå inn i objekters natur for å forstå nødvendige relasjoner og kombinasjoner. O'Donoghue (2018) har sett på en kombinasjon av reproduksjon og transformasjon når hendelser skjer. Jeg søker en dypere forståelse av mekanismer som genererer hendelsene, dvs. ulike kombinasjoner av nytt og gammelt, materielt og immaterielt, hvor det er relevant å se på hvilke ressurser som er bevart for å skape nye/forbedrede verdiforslag (hendelser). For kritiske realister er altså samfunnsvitenskapene hverken lovsøkende vitenskaper eller rent idiografiske vitenskaper, dvs. at de søker forståelse kun for aktørenes egne premisser (Danermark et al., 2003; Davidsen, 2004). Vitenskapelige begreper bygges gjennom abstraksjon, som har til hensikt å håndtere kompleksitet og variasjon. Et abstrakt begrep oppstår når vi isolerer et visst aspekt av et konkret objekt eller fenomen. Det vi abstraherer fra, er de mange andre aspekter fenomenet har (Danermark et al., 2003).

Kritiske realister mener at samfunnsvitenskapelig forskning handler om å utnytte teorier og tolkningsrammer som kan gi oss dypere innsikt – innsikt i bakenforliggende årsaker om det fenomenet vi studerer (Danermark et al., 2003). Kunnskap om

mekanismene og objektenes strukturer søkes ved hjelp av både observasjoner og konkrete hendelser og av mekanismer som får hendelsene til skje. Jeg har valgt to caser som tilbyr nye og/eller forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon. I casestudiene vil jeg søke å identifisere mekanismene som fører til hendelser, det for å få svar på forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?». Med den kritiske realismen kan jeg både analysere ulike nye/forbedrede verdiforslag og søke å finne de bakenforliggende mekanismene for hvorfor hendelsen skjer. Gjennom dybdeintervjuer søker jeg å få svar på spørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?».

Selv om vitenskapelig kunnskap om virkeligheten, spesielt samfunnsvitenskapen, aldri er ufeilbarlig, er det mulig å tilegne seg slik kunnskap gjennom kreative konstruksjoner og kritisk testing av teorier, hvor replikasjon er en viktig måte å teste teorier på (Tsang & Kwan, 1999).

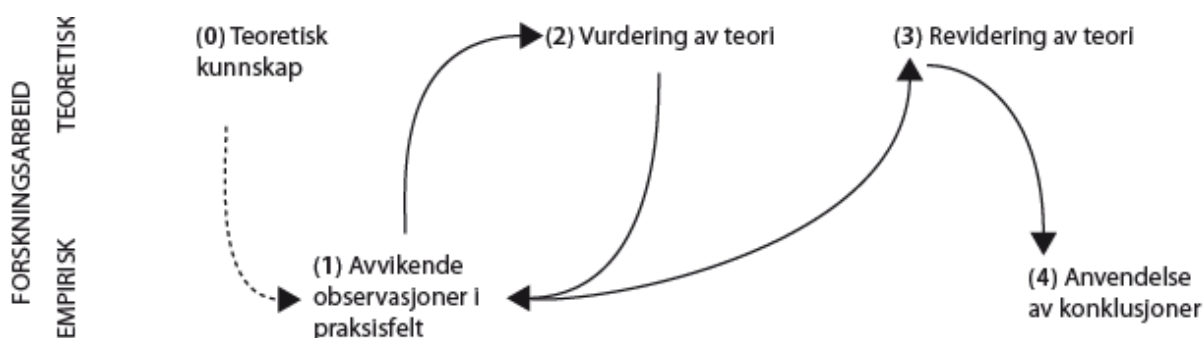
Kritiske realister mener at samfunnsvitenskapelig forskning handler om å utnytte teorier og tolkningsrammer som kan gi oss dypere innsikt – innsikt i bakenforliggende årsaker om det fenomenet vi studerer (Danermark et al., 2003). I neste avsnitt beskriver jeg den abduktive tilnærmingen for å få svar på forskningsspørsmålene.

3.1.2 ABDUKTIV TILNÆRMING

Et forskningsspørsmål kan man tilnærme seg på ulike måter: gjennom induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming. Induksjon er å trekke en slutning fra det individuelle til det allmenne. Det vil si at på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner gjør man en større sannsynlig generalisering. Vanligvis kalles denne måten å trekke slutninger på for induktiv generalisering (Føllesdal, Walløe, Elster, & Jensen, 1992). Deduksjon, derimot, er en metode for å trekke logiske slutninger om enkeltting ut fra allmenne observasjoner (Føllesdal et al., 1992). Med en abduktiv tilnærming stiller man seg derimot åpen for empirien, og forskningsprosessen blir en kombinasjon av teori og empiri (Danermark et al., 2003; Davidsen, 2004). Se figur 5, Abduktiv forskningsprosess. Danermark et al. (2003) legger vekt på at abduksjon bidrar til å utvide vår kunnskap om forskningsobjektet. Det er en tankeoperasjon der

nye ideer introduseres underveis i forskningsprosessen. Jeg veksler mellom teoretisk og empirisk tilnærming i forskningsprosessen. Innledningsvis tok jeg utgangspunkt i den eksisterende forskningen om innovasjon, tjenesteinnovasjon, SDL, retrovasjon og retrobranding, før jeg gjennomførte henholdsvis dybdeintervjuer og casestudier.

De innledende intervjuene var basert på teori fra innovasjon, markedsføring og opplevelse, med vekt på historiefortelling. Historiefortelling er en viktig del av en kultur og har blitt en del av merkevarebyggingen når det gjelder produkter og tjenester. Det er også en av våre viktigste kommunikasjonsformer (Mossberg, Johansen, & Sjøbu, 2008). Denne dimensjonen kom tydelig fram i de første intervjuene og medførte et ønske om å finne ut mer av historienes betydning for verdiforslaget som ble utviklet. I de første intervjuene fikk jeg innspill om nye informanter som kunne si noe om innovasjon, innovasjonsprosesser og kundeinvolvering i matbransjen. Intervjuene med de første informantene bidro også til nye innspill og behov for å søke ny teori, som igjen har bidratt til min søken om sted og stedsidentitet. Jeg søker å klargjøre og videreutvikle resonnementene knyttet til tjenesteinnovasjon av verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon. Denne forskningen er til nå ikke i stor grad gjort til gjenstand for empiriske studier, og det styrker mitt valg av en abduktiv innfallsvinkel. Det tilsier å være åpen omkring kunnskapsutvikling og det å knytte det empiriske materialet opp mot teori innen innovasjon, opplevelser og retromarketing for å utvikle ny teori med basis i empirien Danermark et al. (2003).



Figur 5 Abduktiv forskningsprosess (Holen, 2010; Kovács & Spens, 2005)

I neste avsnitt har jeg beskrevet hvor forskningsspørsmålene kommer fra.

3.1.3 HVOR KOMMER FORSKNINGSSPØRSMÅLENE FRA?

Ragin (1994) hevder at det er umulig å forske på et fenomen uten å ha en forutgående oppfatning av det. Prosessen fram mot å ønske å forske på innovasjoner som tar utgangspunkt i tradisjon, kan illustreres med jakten på å utvikle et «mysterium» (Alvesson & Kärreman, 2007). Forskningsspørsmål utvikles ikke i et vakuum, men kommer fra ulike steder hvor forskere henter sin inspirasjon (Alvesson & Kärreman, 2007; Alvesson & Sandberg, 2013). De fire viktigste inspirasjonskildene for forskningsspørsmål er ifølge Alvesson og Sandberg (2013); Marshall og Rossman (1999): hva som skjer i samfunnet, personlige erfaringer, eksisterende forskningslitteratur og empirisk materiale. Bakgrunnen for forskningsspørsmålene i min doktorgradsavhandling er følgende: 1) utviklingen i matbransjen, hvor det er en økning i tilbud og etterspørsel av lokalmat, med referanse til beskrivelsene i kapittel 1, 2) egne erfaringer etter lang tid i matbransjen, 3) forskningsfeltet innovasjon/tjenesteinnovasjon og den servicedominante logikken, 4) empirisk materiale: innledende intervjuer i doktorgradsprosjektet, noe som er i tråd med Alvesson og Sandberg (2013) inspirasjonskilder til forskningsspørsmål. Dette er faktorer som har vært med på å påvirke min forskningsinteresse, forskning på fenomenet retrovasjon og utforming av forskningsspørsmålene. Etter å ha formulert forskningsspørsmålet/-spørsmålene velger man strategi for hvordan man skal gå fram for å få svar på dem (Mehmetoglu, 2004).

3.2 KVALITATIV METODE SOM FORSKNINGSSTRATEGI

Ut fra et kritisk realistisk perspektiv mener Danermark et al. (2003) at valget mellom en intensiv eller ekstensiv metodestrategi er mer relevant enn diskusjonen omkring kvalitativt eller kvantitativt forskningsdesign. Den kritiske realismen handler om hvordan ulike metoder kan gi kunnskap om mekanismene som fører til hendelser. For mitt forskningsspørsmål, som representerer begrepsutvikling i innledende fase, kan det dermed være hensiktsmessig med både en intensiv og en ekstensiv metode. Den intensive søker å gå i dybden og ønsker mange opplysninger om få enheter helt ned til

ett eksempel (Danermark et al., 2003). Et ekstensivt forskningsdesign har derimot til hensikt å finne mønstre, karakteristikk eller prosesser i en gruppe og søker å finne representative generaliseringer.

For å få svar på forskningsspørsmålene har jeg innledningsvis valgt et ekstensivt forskningsdesign med matbransjen som kontekst, for deretter å benytte en casestudie hvor jeg gikk i dybden. Matbransjen er valgt fordi det er en bransje som er preget av høy innovasjonstakt, og fordi mat gjenspeiler mye av det vi er opptatt av (helse, sunnhet, livsstil, identitet, nytelse m.m.). Matbransjen er også en bransje der koblingen mellom materiell og immateriell innovasjon er tydelig. Yin (2014) er opptatt av at forskningsdesign er en plan for hvordan man skal komme fra ett sted til et annet – en plan for hvilke metoder som skal benyttes, og for hvordan forskningsprosjektet skal organiseres og gjennomføres. Kvalitative studier kan være rettet mot en målsetting om å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personene som forskeren studerer (Flyvbjerg, 2006; Thagaard, 2010). Kvalitativ metode er særlig egnet når hensikten med forskningen er å få fram fyldige beskrivelser, og den er særlig anvendelig når vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner så godt, og som det er lite forsket på (Eisenhardt, 1989; Mehmetoglu, 2004; Yin, 2014). Jeg har valgt dybdeintervjuer for å få svar på forskningsspørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?», mens multiple casestudier gir svar på «Hvordan skjer retrovasjon?» med delspørsmålene «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?», og «Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?». I neste avsnitt diskuteres lokalmatmarkedet som kontekst.

3.2.1 LOKALMATMARKEDET SOM KONTEKST

I innledningskapitlet ble det gitt en beskrivelse av lokalmatmarkedet i Norge samt en definisjon av begreper som er relevante: lokalmat, regional mat og tradisjonsmat. Matbransjen er tradisjonelt en næring som er masseproduksjonsorientert og består av en kombinasjon av primærnæring og teknologisk industri. Det er mange ulike behov som skal dekkes i matvaremarkedet, og høy innovasjonstakt med mange nylanseringer preger bransjen (Amilien et al., 2008; Bugge & Døving, 2000). Økt globalisering, produksjonsoptimalisering, konsentrasjon og skalafordeler er en overordnet trend i den

globale matproduksjonen. Det kan synes som en motvekt til denne utviklingen at etterspørselen etter lokalmat øker. Markedet for lokalmat har mange nye aktører, og det har de siste årene vokst raskere enn matmarkedet for øvrig, med en stagnasjon i 2017 (Matmerk, u.å.).

Utviklingen i lokalmatmarkedet kan forstås ut fra både strukturer og mekanismer, som abstrakte begreper som ikke er direkte observerbare. Strukturer kan være dimensjoner av nytt vs. gammelt og materielt vs. immaterielt. Etableringen av flere lokalmatprodusenter har flere dimensjoner knyttet til å bevare det gamle/tradisjonelle og tilføre noe nytt. Lokalmatkonteksten vurderes derfor som egnet for å videreutvikle innholdet i begrepet retrovasjon. Tilsvarende kombinasjoner er observert når det gjelder andre forbrukerdrevne nylanseringer, f.eks. drikkemarkedet (lokale ølvarianter), motebransjen (lansering av ullklær med redesign av tradisjonelle mønstre) og sykkelmarkedet (lansering av el-sykler i nostalgisk design med f.eks. transportvogner). Økt tilbud av og etterspørsel etter lokalmat er påvirket av overordnede trender, markedets etterspørsel, mange nye tilbud og et sett av offentlige tiltak for å stimulere og utvikle lokalmatmarkedet. Rammebetingelsene og aktivitetene for å bidra til interaksjon mellom offentlig og privat sektor innbefatter: sertifisering av produkter (opprinnelse og produksjonsmetoder), offentlige anskaffelser som øker markedet, mobilisering og kompetanseutvikling av produsenter for å skape gjensidig samarbeid, felles markedsføringsaktiviteter og offentlige PR-aktiviteter (Halkier et al., 2017).

Dybdeintervjuer med nøkkelinformanter bidro til å gi svar på kjennetegn ved retrovasjon. Dybdeintervjuer ga også nyttig innsikt for caseutvelgelsen. Opinionsdannere trakk fram både små og store aktører som var opptatt av innovasjon innen lokalmat. Å få svar på hva som legges i et begrep, er ikke nok, det er viktig å se på bakenforliggende strukturer og mekanismer for å beskrive hva som ligger i begrepet, sier Danermark et al. (2003). Fra denne avhandlingens forskning kan det illustreres med at strukturer som spennet mellom nytt og gammelt, materielt og immaterielt har betydning for hvilke mekanismer som genererer nye/forbedrede verdiforslag (hendelser).

Casestudier er en metode som kan gi en mest mulig helhetlig forståelse av samspillet mellom et fenomen og den konteksten fenomenet inngår i. En case kan være en sosial enhet, en hendelse eller en prosess (Yin, 2014). I min casestudie søker jeg å få innsikt i ressursintegringen i en innovasjonsprosess for to ulike caser, for å forstå det som skjer når nye verdiforslag utvikles og forbedres.

Metodestrategi er hvordan man skal gå fram for å få svar på forskningsspørsmålet, eksempelvis ved å bruke casestudie. Valgt metode er for eksempel intervju eller fokusgrupper (Mehmetoglu, 2004). Yin (1994) legger vekt på at case-studier: «investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident». Dette innebærer at for å få innsikt i fenomenet retrovasjon er det nødvendig å studere den konteksten fenomenet forekommer i. Yin (2014) peker på at casestudier «relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion». Jeg har også anvendt flere informasjonskilder for å undersøke fenomenet retrovasjon. I neste avsnitt beskriver jeg hvordan jeg har gjennomført datainnsamlingen.

3.3 DATAINNSAMLING

3.3.1 INTERVJU

Intervju er en av de vanligste metoder i samfunnsforskningen for å få innsikt i mennesker om deres opplevelser, deres meninger og deres livssituasjon (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Det er en oppfatning innen kvalitativ forskning at det er en erfaringsbasert prosess der forskeren må ta stilling til hva som er hensiktsmessig i ulike stadier i prosessen (Hammersley, 2010). Som forsker gjør man hele tiden aktive valg om hvilke data som hentes inn. Forskningsresultater vil være påvirket av forskeren selv og ved det ståstedet eller den konteksten som det forskes på (Vittersø, 2012). Jeg har lang intervjuerfaring som forskningsassistent og dybdekjennskap til konteksten. Dette innebærer at det å følge opp spørsmål og ha en aktiv dialog og i tillegg raskt kunne ta stilling til interessante aspekter i det informantene forteller, har bidratt til å styrke validiteten i forskningsarbeidet.

Man intervjuer folk for å få tilgang til å høre om deres opplevelser av ulike fenomener som berører dem i deres livsverden. Livsverdenen er den verdenen vi kjenner og møter i hverdagslivet (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Etersom fenomenet retrovasjon er uutforsket, falt det naturlig å velge å utvikle en semistrukturert intervjuguide. Med inngående kjennskap til matbransjen, blant annet gjennom å ha jobbet med mange innovasjonsprosjekter i bransjen, kjenner jeg markedet og aktører, problemstillinger og historikk. I forkant av hvert intervju innhentet jeg relevant informasjon om dem som skulle intervjues, slik at enkelte spørsmål kunne skreddersys.

Etablering av intervjuguide og utvikling av den

Intervjuguiden ble utviklet som en samtaleguide med utgangspunkt i teorigrunnlaget, hvor jeg utredet behovet for forskningsspørsmålene «Hva kjennetegner retrovasjon?», og «Hvordan skjer retrovasjon?». Informasjon fra enkelte av informantene blir benyttet til å besvare begge forskningsspørsmålene, mens andre kun besvarer det første. Intervjuguiden har blitt endret underveis i datainnsamlingen som en følge av behov for å gå mer i dybden på temaet. Intervjuguiden er også noe justert avhengig av hvem som er intervjuet, på grunn av forskjellig profil hos informantene. Intervjuguiden finnes i vedlegg 1.

Det semistrukturerte intervjuet forløper som en interaksjon mellom på den ene siden forskerens spørsmål, der noe er planlagt og skrevet ned i en intervjuguide, og på den andre siden respondentenes svar, som påvirker hvordan spørsmålet følges opp (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Det at jeg kunne følge opp samtaler om temaer som ikke var dekket inn i intervjuguiden, var avgjørende for at jeg kunne fange opp dimensjoner ved retrovasjon, og avgjørende for å kunne identifisere hva som kan kjennetegne denne typen innovasjoner. For å få svar på «Hva kjennetegner retrovasjon?» var det nødvendig å starte med en del generelle spørsmål knyttet til informantenes erfaringsbakgrunn med innovasjon og utvikling. Deretter gikk jeg inn på spesifikke sider ved innovasjon og innovasjonsprosesser. For å møte «folk der de er» og skape en trygghet hos informantene på deres eget kunnskapsnivå om innovasjon, valgte jeg å tilpasse hvilke begreper jeg brukte. For eksempel viste det seg at for en

lokalmatprodusent var det bedre å bruke *utvikling* som begrep enn innovasjon når vi snakket om denne produsentens nye tilbud.

Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene

For valg av informanter var ikke målet å få et representativt utvalg av aktører i matbransjen, men å starte med å snakke med opinionsdannere innen mat generelt og lokalmat spesielt. Dette for å få svar på mine forskningsspørsmål. Jeg ønsket å rekruttere ledende personer blant aktørene i lokalmatbransjen. Følgende kategorier er dekket: kommunikasjon, merkevare og design, lokalmatprodusenter, virkemiddelaktører, matnettverk, matindustrien og dagligvarebransjen. Det å finne fram til nøkkelinformanter har vært en prosess hvor forslag til personer har kommet opp underveis i forskningsarbeidet. Å intervju informanter med ulike posisjoner i matbransjen var hensiktsmessig for å kunne identifisere ulike mekanismer. Dette har bidratt til ny kunnskap om flere aspekter ved retrovasjon, slik det er beskrevet i litteratur om teoriutvikling (Eisenhardt, 1989).

15 av 17 intervjuer har jeg gjennomført på arbeidssstedet til respondentene, mens de to siste gjennomførte intervjuene er tatt på telefon. Informantene bestod av 10 kvinner og 7 menn. Informantenes alder var fra 24 år (da intervjuet ble gjennomført) til i slutten av 60-årene. Samtlige informanter har eller har hatt sentrale posisjoner i mat- eller kommunikasjonsbransjen og har vært til dels mye i media. Jeg har valgt å anonymisere de fleste informantene, men noen av informantene kan nok gjenkjennes. Informantene har ikke selv vært opptatt av anonymisering, og en av informantene ønsker at navnet skal oppgis ved sitering. Intervjuene er tatt opp, transkribert og kodet i NVivo. I tillegg har jeg gjort notater av observasjoner, tatt bilder og gjennomgått materiell som avis- og magasinartikler, hjemmesider og reklamemateriell. Jeg har også tatt bilder av mat, smakt på mat, sett på produksjonsprosesser og observert utsalgssteder der det har vært aktuelt. Respondenter som ikke er leverandører av lokalmat, er intervjuet i bedriftens lokaler. I flere tilfeller har jeg tilbrakt mer tid sammen med respondenten enn den timen intervjuet varte, og dermed også fått innblikk i den jobben de har, sett på produksjon, materiell m.m. Dette har bidratt til en stor grad av nærhet til temaene vi har snakket om, og også gitt gode muligheter til utdyping. Når enkeltpersoner får stor påvirkning,

kan det ha sin innvirkning på validiteten i undersøkelsen (Yin, 2014). For å styrke validiteten vil jeg bemerke at jeg har med informanter fra flere aktører som er viktige bidragsytere for markedsutviklingen (kunder, store og små produsenter, media, distributører og offentlige aktører). Flere av informantene har eller har hatt en sentral rolle i utviklingen av lokalmatmarkedet i Norge, og i intervjuet har det vært lagt vekt på det tematiske om innovasjon i matbransjen. Jeg har både en bredde og en dybde i informasjonsmengden. Jeg stoppet på antall informanter når de siste intervjuene kun tilførte marginal ny innsikt for å få svar på forskningsspørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?».

Informantene har ulik kompetanse fra innovasjon i lokalmatbransjen og kunnskap fra ulike deler av verdikjeden. Flere av informantene har stor kunnskap om markedsutvikling og innovasjon, og flere av dem som er intervjuet, har vært sentrale i utviklingen av nye eller forbedrede verdiforslag. De har vært involvert i utviklingen av deler av bestanddelene ved verdiforslaget. Tabell 1 gir en beskrivelse av informantene i intervjuundersøkelsen.

Tabell 1 Nøkkelinformanter i intervjuundersøkelsen

Type bedrift/organisasjon	Nøkkelinformanter (M: mann K: kvinne)	Informantens bakgrunn	Tidspunkt og intervjulengde
Kommunikasjonsbyrå	Direktør (M)	Informanten har hatt mange roller for utvikling av lokalmat. Informanten har lang erfaring i formidling, deriblant som programleder for mat-/reiseprogram på TV 2. På intervjutidspunktet var han daglig leder for et kommunikasjonshus. Har jobbet mye med mat i inn- og utland: fiskeriutsending i Hong Kong, Innovasjon Norge i New York.	28.04.2015 58 min.
Lokalmatprodusent (1)	Daglig leder (M)	En av gründerne av lokalmatproduksjon, og driver av gården. Bonde og yster, opptatt av innovasjon. Informanten har lang erfaring fra organisasjonsarbeid.	20.02.2015 ¹³ 56 min.
Dagligvarekjede	Innkjøpsjef (M)	Innkjøpsjefen har hatt mange sentrale roller for utvikling av lokalmatmarkedet i Norge. Kokk, master i opplevelsesproduksjon, har ledet ulike matprogram for markedsutvikling. Er nå innkjøpsjef i Norges største dagligvarekjede med ansvar for lokalmat, og er dermed sentral med tanke på hvilke produkter som får plass i butikkhyllene.	16.06.15 1 time og 18 min.
Innovasjon Norge (sitert med fullt navn etter eget ønske)	Rådgiver (K)	Rådgiveren har hatt mange roller innen mat, lokalmat, innovasjon m.m. Hun har drevet eget lokalmatkonsept. Hun er ansatt i Innovasjon Norge, hvor hun blant annet jobber med et næringsprogram som innbefatter matbransjen.	10.08.2015 1 time og 12 min.
Lokalmatprodusent	Daglig leder, matopplevelse (K)	Oppstart av opplevelseskonsept som del av gården/ysteriet. Odelsdatter og ansvarlig for butikk/opplevelseskonsept.	20.02.2015 56 min.
Matvareprodusent med lokalmatkonsept i porteføljen.	Profilansvarlig/merkevareansvarlig (K)	Har drevet mange innovasjonsprosesser på merkevare, historiefortelling, konseptutvikling.	16.06.2015 53 min.
Lokalmatprodusent	Daglig leder (K)	Informanten er gründer og bonde. Hun er engasjert i lokalsamfunnet og opptatt av å skape vekst og utvikling. Informanten har mye historisk kunnskap og er opptatt av mat/matoppskrifter og formidling.	20.02.2015 56 min.

¹³ Intervju med drivere av case 2 ble gjennomført på samme dag. Deler av intervjuet ble gjennomført med to av personene til stede samtidig. I tillegg til opptak ble det gjennomført samtaler og omvisning på gården, ysteriet og «Bue».

Matvareprodusent med lokalmatkonsept i porteføljen	Produktutvikler (K) Prosjektleder innovasjon	Informanten har ledet svært mange produktutviklingsprosesser hos matvareprodusenten. Har landbruksfaglig utdannelse og lang erfaring med innovasjon og innovasjonsprosesser. Hun har erfaring med både store innovasjonsprosjekter (radikale) og mindre prosjekter (inkrementelle).	30.01.2015 1 time
Nettverk av lokalmatprodusenter (2)	Daglig leder og styreleder (M)	Informanten er en av dem som står bak en av de store suksessene innen lokalmat i Norge. Produsent, styreleder, gründer og pådriver for vekst og utvikling i lokalsamfunnet. Styreleder i nettverk av lokalmatprodusenter.	28.09.2015 1 time og 2 min.
Nettverk av lokalmatprodusenter (3)	Daglig leder (K)	Daglig leder i nettverk for lokalmatprodusenter. Informanten er en ung kvinne med markedsføringsbakgrunn. Hun har erfaring fra reiseliv og matproduksjon.	28.09.2015 1 time og 14 min.
Matvareprodusent	Markedssjef, leder av innovasjonsprosjekter (K)	Markedssjef for lokalmatkonsept. Jobbet flere år med innovasjon i store norske selskaper: både produkt- og tjenesteinnovasjon. Har stor kunnskap om tjenesteinnovasjon og innovasjon i vareproduserende bedrifter.	08.09.2015 41 min.
Aktør i virkemiddelapparatet	Daglig leder (M)	Markedssjef for markedsføringsselskap for rurale bedrifter (mat og opplevelse). De markedsfører norske bygdeperler innen overnatting, opplevelser og lokalmat i Norge. Informanten har lang erfaring med lokalmat.	03.12.2015 51 min.
Innovasjon Norge	Designrådgiver og forretningsutvikler (K)	Designrådgiver i Innovasjon Norge. Informanten har erfaring med innovasjon, markedsføring og merkevarebygging fra matindustrien. I tillegg har hun erfaring som forretningsutvikler og designrådgiver i Innovasjon Norge.	15.08.2016 Ca. 1 time
Matprodusent med lokalmatproduksjon i porteføljen	Meierisjef (M)	Meierisjefen har lang erfaring i å jobbe med matproduksjon. Faglig utdanning innen meieriproduksjon. Har ledet en omstillingsprosess som innebar total omstilling for produksjonsstedet.	21.04.2017 1 time og 20 min.
Produsent av geitemelk. Gårdbruker	Råvareprodusent (K)	Geitebonde på fjellet. Utdanning innen husdyrernæring. Har erfaring som produsentrådgiver for geitemelkprodusenter. Ledet et stort kvalitetsforbedringsprosjekt. Bondelagsleder.	21.04.2017 1 time og 2 min.
Designbyrå	Designer (M)	Designer som har jobbet med identitetsutvikling for merkevare og visuell identitet for ulike aktører. De siste årene har designeren jobbet med identitetsbygging for lokalmatbransjen.	22.05.2017 55 min.
Norsk børsnotert konsern	Senior prosjektleder innovasjon (K)	Erfaring fra store konsern med innovasjon, prosjektledelse og merkevarebygging. Lang erfaring med innovasjon og merkevarebygging i matbransjen, og bakgrunn som gründer.	30.05.2017 1 time

3.4 CASESTUDIER

Det å få innsikt i hvilke ressurser som integreres når nye og forbedrede verdiforslag innoveres, er et av målene med forskningen. Innovasjonsprosessen er et viktig virkemiddel for å sikre innovasjon, noe som er en utfordring for ledelse og organisasjon (Fagerberg, 2004; Van de Ven et al., 2000). Hvordan retrovasjon skjer på mikronivå, er det teoretiske utgangspunktet for casestudiene. I denne studien menes mikronivå utviklingen av den enkelte bestanddel i et verdiforslag. Casestudiene har, på samme måte som intervjuene, en abduktiv tilnærming der resultatet følger som samspill mellom empiri og teori. Hvilke ressurser som integreres, og hvordan de integreres, når nye og forbedrede verdiforslag utvikles, er sentralt i casestudien. Skálén et al. (2015) har i sin forskning av tjenesteinnovasjonsprosesser av verdiforslag kommet fram til en modell hvor utgangspunktet er hvordan bedriftens interne og eksterne ressurser leder fram til nye eller forbedrede verdiforslag.

For å kunne følge innovasjonsprosessene var det naturlig å velge casestudier. Empiriske studier av innovasjon innen lokalmat har i liten grad gått inn på tjenesteinnovasjon med utgangspunkt i historier/opplevelser (Guerrero et al., 2009), noe som gjør at denne forskningen også kan bidra til å utdype og utvikle teori innenfor forskningsfeltet lokalmat. Casestudier gir her en mulighet for den dybden som er nødvendig for en slik kunnskapsutvikling (Eisenhardt, 1989).

Ved valg av forskningsdesign er det flere forhold som må tas i betraktning for å kunne vurdere om casestudie er et hensiktsmessig forskningsdesign for problemstillingen (Flyvbjerg, 2006; Mehmetoglu, 2004; Yin, 2014). Blant annet er casestudier velegnet når forskningsspørsmålet starter med «hva» eller «hvordan». For å begrunne hvorfor jeg har valgt casestudier som metodestrategi for å få kunnskap omkring retrovasjonsprosessen, har jeg søkt kunnskap fra blant annet Eisenhardt (1989) og Flyvbjerg (2006). Eisenhardt (1989) fremhever at casestudier er velegnet for å belyse og bidra til ny innsikt om fremveksten av nye fenomener. Eksempelvis kan jeg få innsikt i hvilke mekanismer som fører til hendelser. Hvilke materielle og immaterielle ressurser som integreres, og hvordan disse ressursene integreres, får betydning for

hendelsene som genereres. Casen «Bue» er en reåpning av en gammel butikk. Det å identifisere hvilke mekanismer som førte til reåpningen av «Bue», bekrefter at den kritiske realismen ikke bare beskriver bestanddelene ved «Bue», men forklarer mekanismene som ligger bak.

Casestudier er svært anvendbare for å bygge teori (Eisenhardt, 1989), noe som er gjeldende for fenomenet og begrepet retrovasjon. Casestudiens styrke ligger i muligheten til å gå i dybden og søke «tette» data. I dette forskningsprosjektet har jeg ønsket å gå i dybden på casene og kunne utvikle en modell som kan bygge retrovasjon teoretisk. Jeg vil belyse et fenomen som kan være overførbart til flere kontekster, og samtidig kunne se på undersøkelsesenheter. Gjennom en dybdestudie med to caser kan jeg oppnå en detaljrikdom som er nødvendig for å forstå ressursintegreringen i retrovasjonsprosessen. Hovedbegrunnelsen for å velge en multippel casestudie er at denne typen studier gir mer robuste resultater enn enkeltcasestudier (Yin, 2014). Jeg har valgt en dybdestudie av multiple caser, der jeg ser nærmere på en innovasjonsprosess i et stort konsern¹⁴ og en innovasjonsprosess i en mindre bedrift. Valget av både stor og liten er en følge av at det har vært en sterk vekst i etterspørselen etter lokalmat, og både store og små bedrifter tilbyr lokalmatkonsepter (mat/tjeneste/opplevelse). En multippel casestudie kan bidra til å belyse både hvilke ressurser som integreres, og hvordan de integreres, noe som er en fordel (Yin, 2014).

Som nevnt ovenfor fremhever Eisenhardt (1989) at casestudier er velegnet for å belyse og bidra til ny innsikt om fremveksten av nye fenomener. Et sentralt kriterium ved innovasjonscasene jeg har valgt, er at det skal dreie seg om innovasjon som har utspring i tradisjon. Bedriftene er både små og store. Det muliggjør å søke etter fellestrekk og ulikheter ved innovasjonene, for derigjennom å undersøke hva som kjennetegner retrovasjon. Flere caser bidrar til å finne bestanddeler ved begrepet som kan validere resultatet fra intervjuundersøkelsen, for eksempel om historiefortelling er en sentral bestanddel ved retrovasjon.

¹⁴ Innovasjonsprosessene som følges, er valgt etter gitte kriterier. Blant annet har case 1 et konsept hvor det er utviklet flere produkter og tjenester som har historie og opprinnelse som viktige bestanddeler (se vedlegg).

I all hovedsak skal studien basere seg på en intensiv tilnærming til problemstillingen, men den vil bli supplert med ekstensiv forskning for å validere begrepet. Som en følge av den abduktive tilnærmingen vil ytterligere teoretisk og empirisk tilførsel være i en kontinuerlig prosess.

Den gode fortellingen kan ikke oppsummeres, mener Flyvbjerg (2006), og sier at casestudier har rom for et betydelig fortellende element. Gode fortellinger dreier seg om det virkelige livs kompleksitet, motsigelser og dilemmaer. Den ene innovasjonscasen jeg har fulgt, kan fra et forretningsmessig ståsted betraktes som strømlinjeformede prosesser med detaljerte businesscaser som er utviklet i stegvise faser fra innsikt og idé til implementering. Casene har imidlertid flere nyanser og en dypere problematikk, som blir beskrevet i kapittel 5. Jeg velger å holde casestudiene «åpne», som er det motsatte av å lukke dem. Flyvbjerg (2006) velger to strategier for å holde casestudier åpne: Det skal ikke være en allvitende forteller, og mangfoldet i historien skal fremstilles på best mulig måte. Mangfoldet opprettholdes ved at casehistoriene bygges opp av de mangesidige, komplekse og ofte innbyrdes motstridende historiene som aktørene har fortalt. Flyvbjerg (2006) mener casestudier gir oss historier om det som har skjedd tidligere, i kombinasjon med et blikk mot fremtiden. Narrativer begynner med en interesse for et fenomen, og narrative undersøkelser utvikler etter hvert perspektiver og fortolkninger av fenomenet fra deltakernes, forskernes og andres perspektiv (Flyvbjerg, 2006). I neste avsnitt kommer jeg inn på caseutvelgelsen.

3.4.1 CASEUTVELGELSE

Flyvbjerg (2006) refererer til ulike strategier for caseutvelgelse, og han skiller mellom tilfeldig caseutvelgelse og informasjonsorientert utvelgelse. Med bakgrunn i mine forskningsspørsmål har jeg valgt den informasjonsorienterte utvelgelsen, hvor formålet er å optimalisere nytteverdien av informasjon fra enkeltstående caser. Casene velges ut fra forventningene om deres informasjonsinnhold. Etter at jeg hadde gått gjennom teori om emnet, hadde jeg møter/samtaler med aktører i matbransjen og i Innovasjon Norge (sentralt og regionalt). En paradigmatisk case kan betegnes som et mønstereksempel,

en prototype eller en metafor for det området casen beskriver (Flyvbjerg, 2006). Jeg kom fram til to forskjellige caser som skulle vise seg å avdekke fenomenet retrovasjon, og hvor ressursintegrering i retrovasjonsprosessen kunne identifiseres. Det er stor forskjell på enkeltforhold i casebedriftene (størrelse, organisasjonsform, lokalisering og økonomiske ressurser), men begge casene innehar mange og gode eksempler på retrovasjon. Case 2 kan betegnes som et mønstereksempel for retrovasjon i lokalmatbransjen. Flyvbjerg (2006) hevder at man ofte velger paradigmatisk caser av intuitive grunner, men må begrunne utvelgelsen i etterkant. Det vil ikke være mulig å avgjøre i forkant om en gitt case er paradigmatisk. Ut over det strategiske valget av caser vil selve gjennomføringen av casestudien spille en stor rolle. Ifølge (Flyvbjerg, 2006; Ragin & Becker, 1992) er det typiske utsagn for forskere etter å ha gjennomført dyptgående casestudier at deres forutinntatte meninger, antagelser, begreper og hypoteser var feil, og at casematerialet har tvunget dem til å revidere deres teser. Etter innledende teoretiske studier, bransjegjennomgang og innledende intervjuer har jeg valgt en dybdestudie av multiple caser, med utgangspunkt i en informasjonsorientert utvelgelse av casene (Flyvbjerg, 2006). Det å få tilgang til relevante caser har vært sentralt, og som en følge av nettverket jeg har i matbransjen, har jeg fått tilgang til verdifull informasjon. Disse kriteriene bidrar til å gi innsikt i mekanismene som fører til en hendelse (bestanddeler ved verdiforslag).

Bransjekriterier

Jeg skulle undersøke matbransjen, nærmere bestemt den delen av bransjen som driver med lokalmat. Bedrifter skulle ha hoveddelen av omsetningen fra salg av mat (materielle bestanddeler). Jeg viser til kapittel 1, «Studiens tema, hensikt og forskningsspørsmål», for begrunnelse for kontekstvalg.

Innovasjonskriterier

Innovasjonsteori, tjenesteinnovasjon og innovasjonsprosesser er det teoretiske utgangspunktet for doktorgraden. Krav til casene var at de skulle være innovasjonsprosjekter som jeg kunne følge. Innovasjonsprosjektene skulle være rettet

mot trenden med matspesialiteter (mer håndverk, historiefortelling, særegenhet, smak, lokal mat).

Innovasjon i tjeneste/opplevelse

Inngangen til min forskning var tjenesteinnovasjon, og jeg startet med å kontakte vareproduserende bedrifter som ønsket å utvide porteføljen til i større grad å omfatte tjenester. Dermed valgte jeg to caser som hadde størstedelen av sin omsetning fra salg av mat, men som allikevel hadde en kombinasjon av materielle og immaterielle bestanddeler.

Innovasjonsprosesser

Jeg mener at komparative caser kan bidra til å gi svar på hvordan ressurser integreres i innovasjonsprosessen. Med bakgrunn i at det er en økning i lanseringene av lokalmat (med historie) både hos de større matprodusentene og gjennom flere etableringer av småskalabedrifter, ønsker jeg å finne likheter og ulikheter i ressursintegreringen i ulike innovasjonsprosesser når innovasjonene er med utspring i tradisjon. Gjennom samtaler med ulike aktører fant jeg fram til og fikk tilgang til informasjon for flere aktuelle caser. Jeg endte opp med to casebedrifter med en innovasjonsprosess i hver bedrift. Jeg har fulgt casene i en lengre periode og fått fri tilgang til informasjon/dokumentasjon underveis i innovasjonsprosessen. Jeg har deltatt på samlinger/workshop og hatt tilgang til å intervju kunder og andre samarbeidspartnere underveis i innovasjonsprosessen. Tabell 2 gir en oversikt over datagrunnlaget i caseundersøkelsen.

3.4.2 BESKRIVELSE AV CASENE

Jeg har studert en innovasjonsprosess i case 1 og en innovasjonsprosess i case 2. Casebedrift 1 er et stort konsern. I bedriften har jeg forsket på utviklingen av konseptet «Fjellgeit», som er del av et større markedskonsept i konsernet. Casebedrift 2 er en lokalmatprodusent som tilbyr nyutviklede materielle og immaterielle verdiforslag. Her har jeg fulgt bedriftens utvikling av konseptet «Bue».

Det er stor forskjell i bedriftenes størrelse – i 2015 hadde casebedrift 1 en omsetning på 22 mrd. NOK, mens casebedrift 2 omsatte for 5,4 mill. NOK. Det påvirker bedriftenes tilgang på ressurser. Allikevel er «Fjellgeit» en marginal satsing for casebedrift 1, og den har mange fellestrekk med arbeidet som gjøres i casebedrift 2.

Tabell 2 Oversikt over datagrunnlaget i caseundersøkelsen

CASE	Intervjuer i casebedriftene	Observasjoner	Intervjuer med andre aktører	Gjennomgåtte dokumenter
CASE 1 «Fjellgeit»	Markedssjef for merkevarekonsept Prosjektleder Kommunikasjonsansvarlig Meierisjef Produsentrådgiver	Workshopdeltakelse Deltakelse på designpresentasjon	Kunde Dagligvarekjede Spesialister	Innsiktsstudier Strategidokumenter Prosessverktøy for innovasjonsprosesser Oppsummeringer fra workshop Kommunikasjonsmateriell Medieoppslag Reklamemateriell Designprofil
CASE 2 «Bue»	2 intervjuer med daglig leder 1 intervju med yster 2 intervjuer med leder/ prosjektleder for «Bue» Telefonsamtaler underveis (status utvikling) Mailutveksling	1 workshop med Osterwalders forretningsmodellering. Osterwalders forretningsmodell blir benyttet av Innovasjon Norge, og Innovasjon Norge fasiliteter prosessen. Bedriftsbesøk (gården, butikk, ysteri) 1 observasjon etter at «Bue» ble gjenåpnet.	Innovasjon Norge Prosjektleder Designrådgiver Innkjøpssjef Kunde Dagligvarekjede Daglig leder Bedriftsbesøk	Strategidokumenter Businesscase Vurderinger fra Innovasjon Norge Medieoppslag Kommunikasjonsmateriell Reklamemateriell Designprofil

CASE 1 «Fjellgeit»

«Chevre er ein av dei store ostane i det moderne kjøkenet. Du finn den på hippe restaurantar frå California til Cape Town. Det er ein fransk modna kvit geitost. I ei norsk bygd har dei byrja laga chevre. Kvifor ikkje? Dei har minst like flotte geiter der som dei har i Frankrike.»

Arne Hjeltnes (*Hjeltnes, 2003*)

Case 1 «Fjellgeit» med tilhørende produkter og tjenester er utviklet som et overordnet konsept med en felles strategi for verdier, produkter, tjenester, merkevarebygging og kommunikasjon. Utviklingen av merkevarekonseptet startet med ansvarlige personer i en stabsavdeling med en prosjektleder og med ulike delprosjektledere/deltakere. Konseptet fikk en egen merkevare, som jeg benevner som «merkevarekonsept». Da

produkter og tjenester hadde blitt utviklet og var klare for lansering, tok linjeansvarlig i bedriften over prosjektet, og det ble ansatt en markedssjef som fikk ansvar for konseptet. I tillegg til å lansere nye produkter/tjenester ble eksisterende produkter omprofilert inn under et eget merkevarekonsept. Caseundersøkelsen tar for seg kommunikasjon og visuell identitet for hele konseptet. Produksjon og innovasjon av «Fjellgeit» er et delprosjekt i det overordnede merkevarekonseptet.

Visjon og merkevare

Det er lagt klare strategiske føringer for merkevaren. Visjonen er at merkevarekonseptet skal posisjoneres som attraktive produkter for forbrukere og handelen. Eller – hvis bedriften skal kommunisere det mer emosjonelt: «Med kjærligheten til spesialitetene ønsker de å skape ellevill begeistring hos forbrukerne, slik at de går mann av huse for å kjøpe produktene og fortelle om dem med entusiasme til andre.» I beskrivelsen av hva en spesialitet er, er de opptatt av at det er mer enn et produkt. Krav til det fysiske produktet er: ekte håndverk og omtanke for det som produseres og leveres, oppfattet høy kvalitet, norsk, begrensning i tilgang, ikke lavpris, særegenhet, god og særegen smak. Tilleggsverdier er innpakning og historie. Historien skal inneholde et eller flere av følgende elementer: lokal opprinnelse, tradisjon/bondenorsk, kortreist/økologisk/renhet, lagring av ost, ritual, sesong eller produksjonsmetode.

Produksjon

Produksjon handler om produksjonsprosessen av ost på et ysteri. Som del av en omstillingsprosess valgte ysteriet å sette i gang med chevreproduksjon. I 2002 åpnet chevreavdelingen. De startet med to varianter av chevre: naturell, som er en type ost som de kaller ferskost, og kvitmugg, som har den harde skorpen som man gjerne forbinder med chevre. Omstillingsprosessen krevde mye fra alle ledd i verdikjeden – både fra de som skulle produsere råvarene, fra produktene på meieriet og fra ledelsen. Forbedret geitemelkskvalitet ble et eget omfattende prosjekt. Omstillingen innebar en helt ny ysteteknikk, og i tillegg skulle denne typen produkt introduseres i markedet.

CASE 2 «Bue»

Case 2 er en fjellgård som er drevet av et ektepar som har lang erfaring med gårdsdrift. De bestemte seg for å ta grep da det samvirkeide ysteriet ble nedlagt i 1997. Ideen om å foredle lokalt og bruke ferskest mulig melk, var spiren til ysteriet. Driften startet i 2005, etter noen år med utprøving av ulike produkter. Selskapet har i dag 19 aksjonærer, kona er daglig leder, og mannen er yster med overordnet ansvar for produksjonen. Ystingen er av rå melk, ikke varmebehandlet, noe som er relativt sjeldent i Norge. Dette gir produktene en unik smak og er et av bedriftens største konkurransefortrinn. De har vunnet mange anerkjente priser for sine produkter.

Driften er basert på grønn, fornybar energi. Alt grovfôret produseres på gården, og driverne legger stor vekt på å utnytte så stor andel av råvaren som mulig. Ysteriet drives på en bærekraftig måte, og så å si ingenting går til spille. Virksomheten selger sine produkter blant annet gjennom det lokale distribusjonsselskapet, et agentselskap og direkte fra gårdsbutikk. Bedriften opplever en stor og voksende etterspørsel og har sjelden nok varer på lager. «Bue» er innovasjonscasen som jeg har fulgt. Tidligere var «Bue» en lokal butikk som solgte mat og andre dagligvarer. I juni 2015 ble «Bue» gjenåpnet. «Bue» ble nå et utsalgssted for det beste av den regionale lokalmaten og lokaløl, og har enkel servering. De har tatt i bruk tidsriktige varer fra porselensbedriften MENT, som er en bedrift som har høstet mye positiv omtale og priser. «Bue» har fått mye medieomtale og dermed også besøk. Omsetningen fra butikken «Bue» økte raskt og de har valgt å utvide. Dette er en «case i casen»-studie, da «Bue» nå er en del av gårdsmeieriet og dens drift. Jeg beskriver «Bue»s prosess med utgangspunkt i teori om innovasjonsprosesser. Teorien og funn fra empirien er utgangspunkt for koding.

For begge casene vil det bli vektlagt hvordan materielle og immaterielle ressurser integreres i innovasjonsprosessen for å komme fram til nye og forbedrede verdiforslag. Kapittel 5 om ressursintegrering i innovasjonsprosessen viser hvordan bestanddeler i innovasjon integreres. Kapittel 5 bygger på resultatene fra kapittel 4, om hva som kjennetegner innovasjon i matbransjen. For å få kunnskap om hvordan bestanddelene innoveres, har jeg identifisert hvilke ressurser som er konfigurert, og hvordan ressursintegreringen skjer. Casestudien har, i tillegg til å gi økt kunnskap om

retrovasjonsprosessen, vært en validering av funnene av hva som kjennetegner retrovasjon fra intervjuundersøkelsen.

3.5 STRATEGI FOR DATAANALYSE

En strategi for hvordan man skal analysere data, er sentralt i forskning (Creswell, 2012). Dataanalysestrategien for både intervjuundersøkelsen og caseundersøkelsen beskrives i kommende avsnitt. Den kritiske realismen, som fokuserer på søken etter mekanismer som genererer hendelser, har vært et sentralt utgangspunkt for dataanalysen (Danermark et al., 2003). Den kritiske realismen har vært nyttig som analytisk rammeverk, til å identifisere både materielle transaksjoner og sosiale interaksjoner, hvilke ressurser som reproduseres (gamle ressurser), og hvilke nye ressurser som tilføres for å transformeres til nye/forbedrede verdiforslag (O'Donoghue, 2018), ettersom jeg ser tjenesteinnovasjon som utvikling av nye og/eller forbedrede verdiforslag.

NVivo er benyttet som verktøy for intervjuundersøkelsen, men ikke for caseundersøkelsen, og fordeler og ulemper ved bruk av dette verktøyet blir diskutert. Jeg gjennomgår nå noen generelle prinsipper for koding, før jeg kommer inn på hvordan kodingen er gjennomført for de enkelte forskningsspørsmålene.

Generelle prinsipper for koding

I analyseprosessen har jeg en abduktiv tilnærming, hvor jeg i kodeprosessen har vekslet mellom å kode med utgangspunkt i teori, og å legge til nye koder fra empirien. Koding av data vil si at tekstbiter merkes i henhold til meningsinnhold eller bakgrunnsinformasjon. Kodingen benyttes deretter til å sortere tekstbiter (Sivesind, 1996). Det går et skille mellom variabelorientert og temaorientert koding, og i forbindelse med kodingen jeg har gjort, har det vært hensiktsmessig å gjennomføre både variabelorientert og temaorientert koding. *Temaorientert koding* betyr at man velger ut tekstbiter fra datamaterialet som har mer eller mindre klar relevans for et bestemt tema, og gir disse tekstbitene samme kode (Sivesind, 1996). Eksempel på

temaorientert koding er å kode etter om det er produktinnovasjon, tjenesteinnovasjon, visuell identitet, historiefortelling, gammelt eller nytt. Jeg har da kodet svar som omhandler disse temaene, både fra intervjuer og fra hjemmesider, dokumenter og sosiale medier. Hensikten med datainnsamlingen er å bygge opp til bestanddeler i begrepet «retrovasjon». Temaorientert koding støtter opp om dette. Sivesind (1996) poengter at det er bedre å kode for mange tekstbiter under et tema enn å utelate noen som kan være viktige. For eksempel har jeg valgt produktinnovasjon som et tema i kodingen, og i første fase av kodingen har jeg valgt å kode relativt mye tekst om produkter og temaer som omhandler retrovasjon, som setninger som omhandler smak, design, oppskrift og innovasjon. Jeg startet med å kode foreldrenoder og barnenoder etter tema. Gjennom analyseprosessen bidro informasjonen fra informantene til at jeg la til nye koder. Med denne metoden kunne jeg søke mer kunnskap, enten ved å gjøre nye intervjuer eller ved å søke andre datakilder, hvis jeg fant noe som jeg ønsket å utdype.

Fordelene med datastøttet analyse er ifølge Creswell (2012) at det gir stor fleksibilitet i oppbyggingen av analysen, og at det er mange teknikker for å lete, stille spørsmål om og undersøke mulige sammenhenger i materialet. NVivo håndterer stadig flere typer data, noe som er hensiktsmessig også i utviklingen av bestanddeler ved begrepet retrovasjon. I tillegg til intervjuer er informasjon på nettet (hjemmesider og sosiale medier) en kilde til innsikt. Film og bilder er også datakilder som kan analyseres ved hjelp av NVivo. Creswell (2012) mener også at datastøttet analyse forebygger for tidlig avslutning av analysen («premature analytic closure») og gir mulighet for gjennomsiktighet i datamaterialet. Ulemper ved datastøttet analyse kan være at det minsker nærheten til dataene, og at den kvalitative forskningen blir mer overfladisk. I denne avhandlingen har det å benytte datastøttet analyse fungert bra for intervjuundersøkelsen, mens for caseundersøkelsen ble kodingen gjennomført manuelt.

Variabelorientert koding kan brukes om bakgrunnsinformasjon som observasjoner eller tekster, for eksempel om innovasjonen foregår i et stort eller lite foretak, og om

innovasjonsprosessen er initiert ovenfra og ned eller nedenfra og opp (Creswell, 2012; Sivesind, 1996).

Struktur på kodingen

Som en konsekvens av at målet er å utvikle et nytt begrep, har jeg tatt utgangspunkt i teorien når jeg har startet med kodingen, og deretter lagt til nye koder underveis etter hvert som jeg har gjort funn i datamaterialet. For å lage en struktur startet jeg med tematisering. Videre utviklet jeg hierarkisk organiserte noder, dvs. hierarkisk organiserte noder som er satt i en trestruktur ved bruk av dataprogrammet NVivo (Creswell, 2012; Silverman, 2006).

KODING FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: «HVA KJENNETEGNER RETROVASJON?»

Kodeprosessen startet med utgangspunkt i intervjuguiden og ble benyttet som utgangspunkt for koding i første fase for å få svar på forskningsspørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?». Resultatene av denne prosessen er beskrevet i kapittel 4. Det har vært en abduktiv prosess som, som en konsekvens av konteksten, illustrerer hvordan bestanddelene for verdiforslaget har utviklet seg gjennom både teori og empiri. Gjennom spørsmålsstillingen har jeg søkt å få innsikt i hvordan respondentene ser på kompleksiteten i det de tilbyr. I kodeprosessen var det i særdeleshet historier, historieformidling og stedsidentitet som ga nye dimensjoner til verdiforslaget som følge av den empiriske undersøkelsen. Dimensjonene nytt/gammelt kom tydelig fram i prosessen. Gjennom empirien har jeg fått mange svar på spørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?».

Jeg har valgt å benytte en tabelloversikt 3 fra (Creswell, 2012), for å i detalj beskrive dataanalyseprosessen på en relevant måte for å få svar på forskningsspørsmål 1 «Hva kjennetegner retrovasjon?».

Tabell 3 Dataanalysestrategi for forskningsspørsmål 1

Dataanalysestrategi	Strategisk tilnærming for spørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?»
Skissere ideer	Gjennom teori og datainnsamlingen har jeg skrevet ned og tatt bilder av inspirasjon til attributter for retrovasjon.
Ta notater	Jeg har tatt bilder og notater underveis i datainnsamlingsprosessen. Jeg har dannet meg et helhetsbilde av intervjuene og dokumentene som jeg har gjennomgått.
Oppsummere notater fra intervjuer og feltarbeid	Jeg har selv transkribert de fleste intervjuene, noe som gir ny innsikt i empirien. Intervjuene er gjennomført på arbeidssedet til den som intervjues, eller på arbeidsplassen til informantene. To av intervjuene er gjennomført på telefon. Når jeg har besøkt matmarkeder og mathaller, har jeg tatt bilder og også notert ned det jeg har observert.
Arbeide med ord	Jeg har gått gjennom intervjuene flere ganger og sett på hva som har utviklet seg til å bli sentrale temaer gjennom intervjuprosessen. Gjennomgang av bilder, nettsider og sosiale medier for å se hvilke historier som fortelles, og hvilke ord som brukes. Ordene har bidratt til det som jeg har definert som bestanddeler ved retrovasjon.
Identifisere koder	Koding: Prosessen med koding er beskrevet i avsnitt 3.5.2. Jeg har benyttet markørpenner i gjennomlesningen av intervjuene i tillegg til å merke av tekster fra intervjuene/historier/dokumenter og plassert dem under ulike koder.
Redusere koder til temaer	Gjennom prosessen med koding har jeg redusert kodene til seks overordnede temaer som jeg mener er sentrale for bestanddeler ved verdiforslaget.
Telle frekvens av ord	Jeg har ikke satt på ordtelling for å telle ordene, men gjennom datagjennomgangen har jeg notert hva som har kommet fram som sentrale temaer i intervjuene. Et eksempel er historier og historiefortelling. Det samme gjelder for stedsidentitet.
Relatere kategorier (slå sammen)	Prosessen med å relatere kategorier har jeg gjennomført i flere omganger.
Relatere kategorier til analytisk tilnærming fra litteraturen	Som en følge av den abduktive forskningsprosessen jobber jeg fram og tilbake med teori og empiri. Dette har medført at jeg vurderer nye aspekter i den teoretiske tilnærmingen og også behov for informanter med annen type bakgrunn.
Utvikle et «point of view»	Som en konsekvens av kodene har mitt ståsted blitt innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon.
Utvikle en graf eller en modell	Jeg har utviklet en modell for begrepet retrovasjon: figur 12 «Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag, lokalmat». Denne modellen er videreutviklet og benyttet også for retrovasjon generelt.

Koding for svar på forskningsspørsmål 2: «Hvordan skjer retrovasjon?»

Caseundersøkelsen skal gi svar på forskningsspørsmål 2 og identifisere hvilke mekanismer som har ført til utvikling av nye/forbedrede verdiforslag. Jeg har fulgt innovasjonsprosesser i de to casebedriftene. Forskning på innovasjonsprosesser handler om å forstå hvordan noe utvikler seg over tid, og hvorfor det utvikles på den måten det gjør (Van de Ven & Huber, 1990). Å gjennomgå innovasjonsprosesser gir et stort antall av historier om hva som skjedde, og hvem som gjorde hva på det gitte tidspunktet, når det gjelder både hendelser, aktiviteter og beslutninger. Analyseprosessen har vært gjennomført på følgende måte: først gjennomgang av teori om innovasjonsprosesser og ressursintegrering. Videre har jeg gjort en empirisk gjennomgang av hvordan innovasjonsprosessen for bestanddelene i casene foregikk, ved både dokumentstudier, observasjoner og intervjuer. Jeg startet med å benytte NVivo som analyseverktøy for caseundersøkelsen også, men fant det mer hensiktsmessig med en manuell håndtering av data, som en konsekvens av mange datakilder. Ved å følge prosessforløpet for utviklingen av bestanddelene ved verdiforslaget (f.eks. merkevareprosess, utvikling av ny ost, oppussing av butikklokale) ble oppmerksomheten min rettet mot hvilke gamle ressurser som ble benyttet, og hvilke nye ressurser som ble tilført, avhengig av hvilken bestanddel som ble utviklet. Kombinasjonen av det gamle og det nye, samt det materielle og immaterielle, hadde mange likhetstrekk for bestanddelene i verdiforslagene, men det var også mange forskjeller. Dette ga ny innsikt til hvordan retrovasjon skjer, og at det er ulikt avhengig av hvilke ressurser som blir konfigurert.

I dataanalysen startet jeg med en gjennomgang av teori om innovasjonsprosesser og kodet først dataene fra casestudien i henhold til ulike faser i innovasjonsprosessen (Fagerberg et al., 2005; Van de Ven & Poole, 1990). I prosessen med koding av data kom det fram at det er store forskjeller i hvordan innovasjonsprosesser gjennomføres for de ulike bestanddelene i verdiforslaget, eksempelvis om det var den materielle bestanddelen (osten) som skulle utvikles, eller om det var en historie som skulle utvikles, og hvordan denne skulle formidles. Ved å studere prosessforløpet med utvikling av bestanddelene i verdiforslagene fant jeg mange likhetstrekk hos

casebedrift 1 og casebedrift 2 når det gjaldt hvordan gamle og nye ressurser blir integrert.

Utviklingen av de fire ulike formene for retrovasjon som gjennomgås i kapittel 5, ble også utviklet som en konsekvens av den abduktive forskningsprosessen og som en videreføring av resultatene i kapittel 4. For casestudien ble kodeprosessen gjennomført noe annerledes enn for intervjuundersøkelsen. I casestudien ble bestanddelene fra intervjuundersøkelsen benyttet, dvs. svaret på forskningsspørsmål 1: «Hva kjennetegner retrovasjon?». Det både for å forstå hvordan retrovasjon skjer, og for å få dypere innsikt i bestanddelene som ble identifisert i intervjuundersøkelsen. Seks ulike bestanddeler ble identifisert, og disse ble dermed svaret på forskningsspørsmål 1. Kodingen startet med utgangspunkt i disse. De seks bestanddelene var: 1) lokalmaten og opplevelsen av den, 2) merkevaren og den visuelle identiteten, 3) historier og historieformidling, 4) sted, 5) produksjon og 6) distribusjon. Den neste dimensjonen var strukturene gammelt vs. nytt og materielle vs. immaterielle ressurser. Ved å identifisere ulike ressurser og konfigurasjoner av ressurser kom jeg fram til fire ulike måter retrovasjon skjer på. Disse gjennomgås i kapittel 5. Dermed beveget jeg meg fra et erfart empirisk fenomen til å identifisere ulike mekanismer som fører til hendelsene. Teoriutviklingen fra casestudien forklares detaljert i kapittel 5.

I begge casene identifiserer jeg ulike former for retrovasjon og ulike kombinasjoner av immaterielle og materielle ressurser som fører fram til bestanddeler, som del av nye og/eller forbedrede verdiforslag. Jeg ønsker å identifisere hvilke ressurser som integreres i prosessen, og hvordan ressursene integreres. Jeg studerer hvordan ressurskonfigurasjon av immaterielle og materielle ressurser fører fram til nye eller forbedrede verdiforslag. Dataanalysen var en prosess som startet med at jeg fulgte og undersøkte stegene i en retrovasjonsprosess med referanse til ulike former for innovasjonsprosesser, men som utviklet seg til at jeg ble mer opptatt av ressursintegreringen for de enkelte bestanddelene ved verdiforslag: lokalmaten og opplevelsen av den, merkevaren og den visuelle identiteten, historier og historieformidling, stedsidentitet, produksjon og distribusjon. I casestudien ble mekanismene som førte fram til ulike bestanddeler ved verdiforslag og de komplette verdiforslag, identifisert. Disse ble da gruppert etter strukturene materielt/immaterielt

og gammelt/nytt. I denne prosessen kom det fram at mange ulike typer gamle ressurser ble integrert med nye, noe som ledet fram til ulike former for retrovasjon.

Utvikling av teoretiske begrep ut fra data

I dette avsnittet vil jeg forklare hvordan empirien har vært et bidrag til å videreutvikle begrepet retrovasjon og generere kunnskap om bestanddelene ved verdiforslag og hvordan retrovasjon skjer. I et verdiforslag som har elementer av tradisjon i seg, ligger det som regel innovasjon bak ulike deler av verdiforslaget, enten i det materielle eller i det immaterielle. Strukturene gammelt vs. nytt og materielt vs. immaterielt blir overordnede strukturer og dermed dimensjoner i den teoretiske modellen som utvikles for retrovasjon. I dataanalyseprosessen utviklet jeg også den teoretiske modellen som presenteres avslutningsvis i kapittel 4. I neste avsnitt blir forskningsetiske vurderinger knyttet til datainnsamlingen behandlet.

3.6 FORSKNINGSETISKE VURDERINGER

I henhold til (Brinkmann, 2010) finnes det formelle etiske retningslinjer, som at: forskeren skal overveie om forskningsprosjektet lever opp til god vitenskapelig standard; forskeren skal ta hensyn til personer og grupper som berøres av forskningen; forskeren har ansvar for å behandle personidentifiserende opplysninger fortrolig; forskeren skal innhente samtykke fra deltakere i forskningen; forskeren skal gjøre sine forskningsresultater tilgjengelig for allmennheten. I denne doktorgradsavhandlingen har jeg tatt hensyn til personer og grupper som berøres, ved at jeg har valgt å anonymisere informantene, med unntak av en person. Jeg har også valgt å anonymisere casebedriftene som er benyttet. I henhold til kontrakten med casebedrift 1 har jeg sendt den komplette doktorgradsavhandlingen til dem for gjennomlesning og for mulighet til å korrigere på områder om kan være forretningshemmeligheter. Etikk er et sentralt tema i forskning, og jeg har valgt å diskutere etikk som er relevant for denne avhandlingen: 1) datagenerering, 2) analyse og 3) rapportering (Brinkmann, 2010).

Empirien som er lagt til grunn for forskningen, er fremkommet primært gjennom intervjuer, men også gjennom observasjon og dokumentstudier. I kontakten med

forskningsdeltakerne har jeg informert dem om hvilken type informasjon jeg ønsker i forkant av intervjuet, enten via mail eller telefon. Informantene har fått tilgang til intervjuguiden, og en informant ønsket å svare skriftlig på denne i etterkant av intervjuet. Det er ikke personlige eller sensitive temaer som har blitt gjennomgått, men temaer som har engasjert informantene. I analysefasen har jeg gjennomgått utsagn fra informantene og skrevet inn sitater i teksten. En informant har hatt ønske om å kunne identifiseres med fullt navn.

3.6.1 KRAV FRA INFORMANTENE

For case 1 har juridisk avdeling i bedriften i samarbeid med Høgskolen i Innlandet utviklet en kontrakt som er skrevet under av veileder og stipendiat for hvordan informasjonen skal håndteres. I «Avtale om tilgang til og bruk av data til gjennomføring av doktorgrad» er følgende punkter omtalt: 1) tilgang til data, 2) journalføring av data, 3) bruk av data, 4) konfidensialitet, 5) rettigheter, 6) publisering og annen offentliggjøring. Case 2 er en mindre bedrift, som ble anbefalt av Innovasjon Norge. Bedriften har fått støtte fra Innovasjon Norge, både økonomisk og med konsulentbistand. Vi har avtalefestet at i løpet av forskningsarbeidet skulle jeg gjøre en casestudie av innovasjonsprosesser i bedriften som innebar utvikling av produkter og tjenester. Casebedrift 2 og Innovasjon Norge skulle bidra med informasjon om prosjektet.

Jeg velger å legge hovedvekt på validitet når det gjelder intervjuene. Forskningsprosjektet ble meldt til Norges samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) (nå Norsk senter for forskningsdata), og prosjektet ble tilrådet gjennomført (vedlegg 3). Tilgangen til informasjon har foregått noe ulikt, og det å finne fram til bedrifter/prosjekter som tilfredstilte kriteriene til innovasjonscasen, var en prosess. Jeg har hatt e-post- og/eller telefonkontakt med informantene der de har fått informasjon om hva jeg ønsker å få svar på. Jeg har spurt om å få gjøre lydopptak av intervjuene, noe samtlige informanter har sagt ja til.

3.6.2 TROVERDIGHET

For at en kvalitativ studie skal bedømmes og vurderes, benyttes begrepet troverdighet i stedet for reliabilitet og validitet, som benyttes i kvantitative studier (Bryman & Bell, 2005). For at forskningsarbeidet skal oppfattes som troverdig, mener Bryman og Bell (2005) at følgende fire kriterier er viktig: kredibilitet, overførbarhet, pålitelighet og mulighet til å styrke og bekrefte studien.

Kredibilitet

Forskningens kredibilitet handler om at det kan finnes mange beskrivelser av en sosial virkelighet, noe som gjør at forskningen må bli oppfattet som troverdig i andres øyne. Respondentvalidering og deltakervalidering er en måte å sikre at forskerens rapportering av den sosiale virkeligheten harmonerer med den delen av den sosiale virkeligheten som studeres (Bryman & Bell, 2005). Resultater jeg tidligere hadde publisert i en forskningsartikkel (Wedum & Hauge, 2017), ble sendt til casebedriftene i forkant av publisering. Casebedrift 2 har også sagt seg villig til å benyttes som eksempel på forskningen til forskningsformidling, noe som bidrar til forskningens troverdighet.¹⁵ Den komplette avhandlingen blir i henhold til avtale sendt til casebedrift 1 for gjennomlesning før publisering, noe som er en form for respondentvalidering.

Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet tilsvarer ekstern validitet, som sier noe om i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (Bryman & Bell, 2005; Mason, 2017; Tanggaard & Brinkmann, 2010). Jeg ønsket å videreutvikle begrepet retrovasjon for først å identifisere kjennetegn ved retrovasjon og deretter, gjennom å følge to caser med utspring i tradisjon, forstå hvordan retrovasjon skjer. Både i utforming av forskningsspørsmål og intervju- og caseundersøkelse har jeg gitt svar på forskningsspørsmålene og derigjennom videreutviklet begrepet retrovasjon.

¹⁵ <https://forskning.no/markedsforing-hogskolen-i-innlandet-kultur/vi-kjoper-mer-lokalmat-enn-for/281320>.

Konteksten jeg har brukt for å få økt kunnskap om begrepet innovasjon med utspring i tradisjon, vurderes som et godt valg. I løpet av de første intervjuene fikk jeg bekreftet at informantene hadde en intuitiv forståelse av begrepet retrovasjon, på tross av at de ikke hadde hørt det før. Jeg fikk også en bekreftelse gjennom at daglig leder for Norges største lokalmataktør selv benyttet det nærliggende begrepet «tradivasjon/tradivere». Overførbarhet eller ekstern validitet hos informanter og casebedrifter er gjeldende, noe som styrker forskningens overførbarhet (Mason, 2017). Det er stort samsvar mellom informantene når det gjelder kjennetegn ved retrovasjon i lokalmatbransjen, og hvilke bestanddeler denne typen verdiforslag består av. Dette styrker overførbarheten fra dem jeg har intervjuet, og caseundersøkelsen til lokalmatkonteksten. I hvilken grad resultatene og den teoretiske utviklingen kan overføres til andre kontekster, må undersøkes ytterligere.

Bryman og Bell (2005) anbefaler å undersøke flere kontekster for å sikre overførbarhet. Det er ikke gjort, men jeg mener det er relevant for neste steg for forskning på retrovasjon. Dataene fra caseundersøkelsen har bidratt til teoriutvikling, og i siste kapittel skisseres muligheter for videre forskning, også muligheter for forskning på andre kontekster. Intervjuene er gjennomført blant en bred gruppe aktører i bransjen og i et stort geografisk område, noe som bidrar til å styrke validitet og reliabilitet (Mason, 2017). Enkelte av informantene er kontaktet flere ganger for oppklarende spørsmål, det for å avklare eventuelle uklarheter (Bryman & Bell, 2005).

Pålitelighet

I henhold til (Bryman & Bell, 2005) anbefales det at flere forskere gjennomfører dataanalysen. Det er ikke gjort i arbeidet med denne avhandlingen. Imidlertid har jeg gjennom veiledning fått innspill på dataanalysen. Hele forskningsprosessen er beskrevet i avsnitt 3.3–3.5, i tillegg til at det finnes transkriberte intervjuer og sammenstilling av resultater. Resultater er gjennomgått i veiledning og i «analyseworkshop» med medstipendiater. Resultater, analyse og teoriutvikling har jeg diskutert med veiledere, i tillegg til at arbeidet er vurdert av opponert på 80 %-seminar, noe jeg mener bidrar til å styrke påliteligheten.

Mulighet for å styrke og bekrefte forskningen

Tiltak for å sikre objektiviteten i forskningen, slik at ikke personlige vurderinger eller teoretisk ståsted påvirker forskningsresultatene, er viktig (Bryman & Bell, 2005). Jeg har vært ansatt i casebedrift 1 i ti år og har derigjennom kjennskap til prosessene som gjennomføres i bedriften. Jeg har vært opptatt av objektivitet i casestudien jeg har gjennomført, og mener at min kjennskap til bedriftens prosesser mer kan ansees som en fordel enn som en ulempe for forskning og teoriutvikling. Min bakgrunn fra matbransjen har bidratt til å gi meg innpass i bedriftene, kunnskap og integritet i bransjen. Jeg mener at det kan bidra til å styrke studiens troverdighet.

3.7 OPPSUMMERING

En abduktiv tilnærming til forskningsspørsmålene er hensiktsmessig fordi prosessen for å videreutvikle begrepet retrovasjon veksler mellom en teoretisk og en empirisk tilnærming. For å få svar på forskningsspørsmålene har jeg valgt et kvalitativt design med lokalmatbransjen som kontekst, med begrunnelse i at kvalitativ metode er særlig egnet for å få fram fylldige beskrivelser, og er særlig anvendelig når vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner så godt. Jeg har gjennom dybdeintervjuer med nøkkelinformanter fått svar på kjennetegn ved retrovasjon. Gjennom multiple casestudier har jeg søkt å finne regulariteten til aktører som innoverer med utspring i tradisjon. Dette for å få kunnskap om hvilke ressurser som integreres når nye og forbedrede verdiforslag utvikles. Casestudier er anvendbare for å bygge teori. Forskningens troverdighet ble diskutert avslutningsvis i dette kapitlet. I neste kapittel blir resultatene fra forskningsspørsmål 1, «Hva kjennetegner retrovasjon?», presentert og analysert.

4. RESULTAT OG ANALYSE 1: HVA KJENNETEGNER RETROVASJON?

«Å dele med andre er ei drivkraft, kanskje mest fordi vi får så mykje att sjølve. Eit måltid er å dele med andre, ause opp av sausen og deg sjøl. For meg som kokk handlar matlaging om å ta folk med inn i ein prosess, den kulinariske opplevinga blir større når folk følgjer matlaginga.»

Arne Brimi

Retrovasjon defineres som innovasjon som har sitt utspring i tradisjon, og som består av ulike kombinasjoner av materielle/immaterielle og nye/gamle ressurser. I det kommende kapitlet søker jeg å gi svar på forskningsspørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?». Hensikten er å videreutvikle innholdet i begrepet retrovasjon. I analyseprosessen har jeg kommet fram til seks bestanddeler som kjennetegner retrovasjon i lokalmat: 1) lokalmat og opplevelsen av den, 2) merkevaren og visuell identitet, 3) historien og historieformidling, 4) stedsidentitet, 5) produksjon og 6) distribusjon. Datagrnnlaget er dybdeintervjuer med opinionsdannere i lokalmatbransjen og innsikt fra casebedriftene, digitale søk og besøk på matmarkeder og andre utsalgssteder for lokalmat. En detaljert beskrivelse av datainnsamlingen og bearbeidingen av data ble gjennomgått i kapittel 3, «Metode». Analysen er gjennomført med utgangspunkt i kritisk realisme. Deler av resultatene fra kapittel 4 er publisert.¹⁶

4.1 BESTANDELER VED VERDIFORSLAGET

Når en bedrift legger fram et verdiforslag, tar den en mellomrolle i verdisamskapingen. Verdiforslag knytter sammen ulike interessenter ved at de inviteres til å delta i bestemte verdisamskappingsprosesser. Det er til syvende og sist tjenestebrukeren (kunden) som utleder og opplever verdien ved sin bruk. Denne konseptualiseringen av verdi og verdiskaping fokuserer på bruksverdi (Vargo & Lusch, 2004a). I kapittel 2 identifiserte

¹⁶ Wedum, G., & Hauge, A. (2017). Retrovasjon – Innovasjon med utspring i tradisjon i matbransjen. MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 20 (7), 51–60.

jeg et behov for mer detaljkunnskap om nye/forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon. I dette kapitlet benytter jeg betegnelsen *bestanddel* ved verdiforslag. Inndelingen av bestanddelene og del-bestanddelene ved verdiforslaget har fremkommet som et resultat av den abduktive forskningsprosessen. Den teoretiske tilnærmingen dannet grunnlag for intervjuguiden, og innledningsvis også utkast til koding av data. Det har vært flere runder med koding som følge av funn i empirien før jeg endte opp med de seks bestanddelene og del-bestanddelene som vises i tabell 4: 1) lokalmaten og opplevelsen av den, 2) merkevaren og visuell identitet, 3) historier og historieformidling, 4) stedsidentitet, 5) produksjon og 6) distribusjon.

Tabell 4 Resultat av analyseprosessen for «Hva kjennetegner retrovasjon?»

FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: «Hva kjennetegner retrovasjon?»	Resultat av analyseprosessen for å få svar på forskningsspørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?»
	<p>LOKALMATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konseptet - Den unike smaken - Interaksjon mellom tilbyder og kunde - Opplevelsen <p>MERKEVAREN OG VISUELL IDENTITET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Navnsetting, logo og visuell identitet - Emballasjen - Utsalgssted <p>HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tema for historien - Råvarer - Identitet - Oppskrifter - Produksjonsmetode - Tradisjon - Sted - En historisk hendelse - Historieformidling - Stjernekokken som historieforteller - Historiefortelling gjennom redaksjonell omtale og betalt markedskommunikasjon - Direkte formidling av historien - Historiefortelling gjennom digitale kommunikasjonsflater <p>STEDSIDENTITET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sted - Personen bak - Oppskrift - Råvarer - Produksjonsmetoden - Tidsaspektet <p>PRODUKSJON AV LOKALMAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innsatsfaktorer - Produksjonsprosess - Produksjonsspesifikasjoner - Skala i produksjon - Kvalitet i produksjon <p>DISTRIBUSJON</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gårds- og seterutsalg - Matmarkeder og mathaller - Serveringssteder - Dagligvare - Nettbutikker / direkte levering

I løpet av analyseprosessen pekte blant annet historier, historieformidling og stedsidentitet seg ut som viktige og særegne bestanddeler ved lokalmat. Dataene er behandlet i NVivo, og en grundig beskrivelse er gjort i kapittel 3, «Metode». I teorikapitlet begrunnet jeg hvorfor den servicedominante logikken (SDL) ble valgt for å videreutvikle begrepet retrovasjon. Ifølge SDL består verdiforslag av materielle og immaterielle bestanddeler. Med materielle bestanddeler forstås det fysiske i verdiforslaget, eksempelvis en ost. Som en følge av at det immaterielle tillegges stor vekt innen lokalmat, er dette viktige bestanddeler for verdiforslaget. Det er ikke alltid slik at kundene kan skille mellom det materielle og det immaterielle i et verdiforslag, ettersom verdiforslaget er en kombinasjon av flere av bestanddelene (eksempelvis en ost, en historiefortelling og en handleopplevelse i en gårdsbutikk).

Siden slutten av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet har det vært økt oppmerksomhet om kundens opplevelse i ledelses- og markedsføringslitteraturen, for eksempel (Pine & Gilmore, 1998). En merkevare og dens omdømme er basert på erfaringer, det vil si hendelser, som engasjerer kunden på en personlig måte (Pine & Gilmore, 1998). I de neste avsnittene vil jeg redegjøre for hva som kjennetegner de ulike bestanddelene, mer detaljert. Relatert til den kritiske realismen er det mekanismene (ulike kombinasjoner av nytt/gammelt og materielt/immaterielt) og hvordan ressursintegreringen skjer, som gjør at ulike bestanddeler innoveres. Dette kapitlet har til hensikt å gi økt kunnskap om enkeltbestanddelene som komplette verdiforslag består av, og som har kommet fram gjennom retrovasjon. Det komplette verdiforslaget ses på som «hendelser», ut fra den kritiske realismen. Det er mekanismer som får hendelsene til å skje. Den første bestanddelen som gjennomgås, er «lokalmaten og opplevelsen av den», som av informantene betegnes som selve kjernen i verdiforslaget.

4.2 LOKALMATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN

Et verdiforslag i lokalmatmarkedet består av materielle og immaterielle bestanddeler, og det avhenger av både hvem som er tilbyder, og hvem som er mottaker. Lokalmat er eksempel på et verdiforslag som innfrir et verdiløfte hvor verdien avhenger av både

den subjektive opplevelsen og samskapingen i bruk. Et lokalmatkonsept kan bestå av et matprodukt, en opplevelse og en interaksjon mellom tilbyder og kunde. «Den unike smaken» er et begrep som blir mye nevnt i intervjuene, og det blir dermed tatt med som et eget avsnitt som en del av de materielle egenskapene. Tabell 5 er en oversikt over bestanddelen lokalmaten og opplevelsen av den, og jeg vil gi en nærmere beskrivelse av følgende fire del-bestanddeler: «konseptet», «den unike smaken», «interaksjon mellom tilbyder og kunde» og «opplevelsen».

Tabell 5 Lokalmaten og opplevelsen av den

Lokalmaten og opplevelsen av den	Retrovasjon av lokalmaten og opplevelsen av den
Konseptet	Et lokalmatkonsept består av et materielt produkt, en tjeneste og/eller en opplevelse. Intervjuer og observasjoner viser at det finnes mange eksempler på konsepter for lokalmat som er innovasjoner med utspring i tradisjon.
Den unike smaken	Smaken er en viktig del av det materielle produktet og sanseopplevelsen. Smaken er subjektivt vurdert av den som kjøper produktet. For ost, som har vært et tema i intervjuene, finnes det i tillegg til de subjektive smakskriteriene også objektive smakskriterier, bedømmelser og konkurranser. Utviklingen av smak ved maten kan være ulike kombinasjoner av tradisjonelle og nye smaker/smakssammensetninger/tilbehør.
Interaksjon mellom tilbyder og kunde	Verdiforslaget kan ha forskjellige typer service knyttet til seg. Interaksjonen kan være i form av kompetanseutvikling, slik at handelsleddet øker sin kompetanse på et fagområde (eks. ost/kjøtt) og sin kunnskap om den spesifikke produsenten.
Opplevelsen	For at det skal være en retrovasjon innen opplevelser, må det som tilbys, være fornyet. En iscenesettelse/tematisering av opplevelsen som har utspring i tradisjon (gård, seter, historie), men som er gjeninnført på det norske markedet og <i>tilpasset dagens behov</i> , er en retrovasjon. Eksempler på dette kan være mathaller, Bondens marked og gårdsutsalg.

4.2.1 KONSEPTET

Informantene er opptatt av den konseptuelle tenkningen når lokalmatkonsepter utvikles. Med konseptuell tenkning menes helhetstenkning hvor ulike bestanddeler i verdiforslaget innehar samme profil. Flere informanter mener at helhetskonsepter fra en region er innovativt, i og med at samarbeidet bidrar til å dekke kundenes totale behov, f.eks. rakfisk, smør, lefse, øl og akevitt og sosial opplevelse – alt i ett. Det er slik det har blitt tenkt lenge i andre kategorier (f.eks. meksikansk mat og tacokit). Intervjuene med opinionsdannere fremhever at det å selge mat (ost, pølse, fisk m.m.)

ikke er nok i seg selv. Som daglig leder i et nettverk av lokalmatprodusenter sier: «Det gir en merverdi for mange kunder å kjøpe maten i de konseptuelle omgivelsene, og dermed bidra til å kunne formidle det videre til sine gjester.» Dette er en tenkning som informantene er opptatt av, men det er fortsatt mange produsenter av lokalmat som fremhever fordelene ved det fysiske produktet, sier innkjøpssjefen i en dagligvarekjede. Produsentene er ikke alltid bevisst på at et produkt som selges av bonden selv på Bondens marked, gir kunden en annen opplevelse enn om bonden ikke er til stede, mener innkjøpssjefen i dagligvarehandelen. Betydningen av innovasjon vektlegges noe ulikt blant informantene.

«Vi ser at det er noen som begynner å bygge helhetskonsept, som Eventyrsmak, som har en lik profil på flere produkter fra forskjellige leverandører i regionen. Slik at du kjenner igjen profilen på de eggene, det flatbrødet. Syltetøyet som kommer fra Eventyrsmak, men fra forskjellige gårder. Noe som er bra, fordi du må skape gjenkjennelse. Om alle tvholder på sitt navn, på sin merkevare, blir du for liten og usynlig. Så det er kjempesmart av Eventyrsmak. Det er det samme som Rakfisk fra Valdres og Rørosmat har gjort. Rørosmat kjører profilen helt ned på produktnivå.»

Innkjøpssjef, dagligvarebransjen

En markedssjef som har erfaring fra å jobbe med både tjeneste- og produktinnovasjoner, mener at skillet mellom produkt og tjeneste er kunstig, og at det er det konseptuelle med totalopplevelsen som leverandøren skaper for kunden, som er viktig:

«Hvis man skal bygge inn en tjeneste, virkelig skape merverdi for kunde og for selskapet og skape tettere binding til kunden. Hvis man kan sette produktet inn i en sammenheng som betyr mer for kunden, slik at du får flere dimensjoner og styrket relasjonen til den kunden du jobber med.»

Markedssjef, matvareprodusent

4.2.2 DEN UNIKE SMAKEN

Den viktigste materielle egenskapen med lokalmat, som samtlige informanter legger vekt på, er smaken. Gjennom intervjuene med produsenter kommer det fram mye yrkesstolthet i det å lage et godt produkt. Når kvalitetspriser deles ut, så er dette ofte hedersbetegnelser som fremhever smak og kvalitet.

«Det skal være en preferert kvalitet. Det skal være bedre og annerledes enn standardproduktene i kategorien. Idet du begynner å diskutere kvalitet på denne typen produkter, så blir det veldig subjektivt. Ofte er det regionale preferanser. For eksempel, jeg er ikke vant til morr og synes egentlig at morr er ganske kjedelig. Men jeg er mer vant med pølse som er mer som svartpølse i Gudbrandsdalen. Så det vil være en stor grad av subjektivitet i hvordan smaken vurderes.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

Smak er subjektivt, og det er mange regionale preferanser knyttet til smak, sier innkjøpssjefen. Men det finnes også objektive kriterier, sensoriske bedømmelser og konkurranser. Både produsenter og kjeder har sensoriske paneler med personer som er faglig opplært i bedømming. Innkjøpssjefen i dagligvarekjeden er tydelig på at det ikke er slik at all lokalmat er bedre enn mat fra de store produsentene. Enkelte mener at osten smaker bedre når kuene har fått tørrfor, noe som gir melka en annen smak enn om den har fått silofor. Upasteurisert ost får mer smak enn pasteuriserte oster, sier flere av informantene.

Mange osteprodusenter har videreutviklet gamle ostetyper på det norske markedet. Mat som er dyrket på 1000 meters høyde, får også en bedre smak, mener både matvareprodusentene og kokker som serverer mat som er tilberedt av disse råvarene. Det tar lengre tid å vokse, og det smaker mer, sier styrelederen for matvareprodusentene på høyfjellet. Matvareprodusenten har hentet inspirasjon fra Middelhavslandene for å kommunisere fordelene til mat som er produsert på fjellet.

«Den viktigste historien til 'matprodusenten på fjellet' er at vi har spesielt klima og spesielle vekstforhold som er med og preger produktene. Da får du produkter med særpreg i forhold til råvarene. Det er høyt til fjells, og det er lange vintre, og det er kaldt. Den terroirtenkningen som vi er inne på, mener vi er veldig viktig for å skille det fra andre aktører. Det er mer smak når det vokser under dårligere vilkår. Altså en gulrot som er dyrket oppe i fjellet, gir mindre mengde, men har mer intens smak i det lille som blir produsert. Det er akkurat det samme forholdet når det gjelder gras som blir overført til husdyrprodukt. Vi prøver å dyrke det, og bygge oppunder det i merkevaren, med alt som er spesielt for distriktet. Da mener vi at fordi kyrne beiter her, så gjør det noe med smaken på melka.»

Daglig leder, nettverk av matprodusenter

Det fysiske produktet i lokalmat har utspring i tradisjonelle lokale produkter og matretter. De tradisjonelle ressursene kan være knyttet til verdikjeden i fremstilling: føring av dyrene, foredlingsprosessen, lagring, konservering, tilberedning og servering. Tradisjonen kan også være type matvarer, smakstilsetninger og oppskrifter som blir tatt fram igjen. Det kan også være ulike retter som serveres i ulike sammenhenger.

«Ja, det er bedre. Rørossmøret smaker bedre enn Bremykt. 'Ordentlig rømme' smaker bedre enn annen rømme. Det kjøttet du får fra disse bøndene på Jæren, smaker bedre. Jeg kjøpte en halv gris av Stølsvidda AS, og laget kjøttboller, burgere etc. Ungene elsket det og syntes det smakte bedre ... Når jeg snakker om lokalmat, så er det produkter som smaker bedre.»

Daglig leder, kommunikasjonsbyrå

Lokalmatprodusenter, kokker og kommunikasjonsbyråer er opptatt av at lokalmat ikke nødvendigvis er tradisjonsmat. Når informantene snakker om smak, er det ofte særegne smaker for et spesifikt sted. De er ofte opptatt av fornyelse, noe som må være til stede for at det skal være en retrovasjon. Innovasjon er ikke alltid viktig, mener flere av informantene; tradisjonsmat har også en brukergruppe, og det finnes anledninger hvor endring ikke er ønskelig. For eksempel ønsker mange å bevare julematen slik den alltid har vært.

4.2.3 INTERAKSJON MELLOM TILBYDER OG KUNDE

Mange tilbydere av lokalmat vektlegger interaksjonen med kunden som et tilbud som gjør at lokalmat skiller seg fra de masseproduserte produktene som tilbys i dagligvarehandelen. Servicen som gis, kan være direkte til forbruker, eller den kan være til utsalgsstedet eller restauranten. At produsentene inviterer dem som skal selge produktene deres, for å se produksjonen, og gir dem opplæring i både produkt, tilberedning og bruk, er en form for service en del produsenter eller matnettverk tilbyr. Respondenten som er ansvarlig for innkjøp i dagligvarebransjen, vektlegger at merverdien ved lokalmaten må synliggjøres helt fram til forbruker også når det selges i dagligvarebutikken. Han eksemplifiserer dette med lokale produsenter og hvordan servicen de gir, kan ha betydning overfor forbruker direkte, men også overfor

handelsleddet, hvor kunnskapsnivået til den som skal selge produktet, er med på å påvirke kunden.

«Det betyr mye for verten å fortelle hva det er som serveres. Aller gjevest er det hvis kunden har kjøpt produktet på gårdsutsalget. [...] Så det mener jeg er en viktig drivfaktor, og at du er med på å oppleve det og kan formidle det videre.»

Styreleder, nettverk av lokalmatprodusenter

«Han skaper en personlighet, han brenner for at kalven går med kua. [...] Men jeg tror at for meg som innkjøper og for butikkene så er det mer det totale engasjementet som har smittet over. Når ferskvarerjefene selger bra med hans produkter, så er det fordi de har blitt tatt med inn på gården og fått klappe kuene.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

4.2.4 OPPLEVELSEN

Opplevelsen fremstår som en viktig del av verdiforslag i lokalmat. Opplevelse består av flere ulike faktorer og varierer for de ulike verdiforslagene. Hvor lokalmaten oppleves, kan variere; det kan være på det fysiske stedet hvor maten produseres og/eller distribueres, eller det kan være der hvor lokalmaten konsumeres, f.eks. hjemme, på hytta eller på restaurant.

«Det er jo det aller beste, når du kan knytte opplevelse til mat. Ulvik har jo et kjempeprosjekt som heter Siderruta. Her er det tre siderprodusenter som har gått sammen. Først går du til den ene og får smake hans sider, så går du til den neste garden, Syse gard – der har de en del fenalår og syltet frukt og bær og sider og epleaft. Og så kommer du til en ny restaurant, og han har calvados – og forteller historien der. Og så blir det et turistprodukt i stedet for at du bare sitter på Brakanes hotell og smaker den og den sideren. Kan du tenke det bedriftsøkonomisk, så er det egentlig tre konkurrenter. Men de er jo ikke konkurrenter. Fordi konkurrentene er egentlig Carlsberg øl eller noe annet drikke. Da går folk på tur mellom dem.»

Daglig leder, kommunikasjonsbyrå

Det er flere innovative aspekter ved «Siderruta i Ulvik» – en opplevelse som tre gårder har utviklet sammen. På «Siderruta» kan turister gå fra gård til gård og smake på sider. Det tradisjonelle er at gården har gjeninnført salg av sider på egen gård. Denne utviklingen har skjedd for mange mat- og drikkevarer. Gjeninnføringen av salg fra lokale gårder gir en merverdi til turistdestinasjonen, mener flere av respondentene. Det innovative er nettverksbygging (pakking av opplevelse), mens produksjon av sider på gårdene er tradisjon. Konseptet «Siderruta» inneholder både nytt og gammelt. Innovasjon Norge og interesseorganisasjonen Hanen vektlegger opplevelse i tilknytning til lokalmat og bistår med både veiledning, økonomiske støtte og markedsføring.

4.3 MERKEVAREN OG VISUELL IDENTITET

Merkevaren og den visuelle identiteten er viktig for lokalmaten, mener samtlige respondenter. Flere av lokalmatprodusentene som intervjues, trekker fram Innovasjon Norges designprogram som et viktig virkemiddel for at lokalmatprodusentene har fått utviklet grafiske profiler. Innovasjon Norge har bistått med konsulentbistand og økonomisk støtte på et område som gjerne ikke er blant kjernekompetansene til lokalmatprodusentene. Innkjøpssjefen i dagligvarekjeden synes det har vært en stor utvikling innen grafisk design, noe som bidrar til merverdi og dermed mulighet for å ta ut en høyere pris. Gjennom bedriftens kommuniserte verdiforslag synliggjør merkevaren hva slags opplevelse kunden kan forvente seg. Gardner og Levy (1955) var av de første som brukte og definerte begrepet merkevare. Sterke merker betyr mye for tjenesteytende bedrifter fordi det gir kunden bedre forutsetninger for å forstå tjenestens immaterielle natur. De argumenterte for at en merkevare har sosiale, psykologiske og fysiske særtrekk. J. Aaker og Fournier (1995) har også gitt merkevarer personifiserende beskrivelser. Mange lokalmatprodusenter er strategisk bevisst på merkevarebygging. Rørosmat er et matnettverk som mange av respondentene fremhever som dyktige. De har arbeidet mye med strategi og merkevarebygging sammen med sine medlemmer. Innovasjon og en tydelig visuell identitet er noe

produsentene i fjellregionen har som kjerne i sin virksomhet for å styrke markedsposisjonen.

«Det har blitt et eget særpreg ved kategorien (lokalmat). Det er en del signaler på lokalmaten som har bidratt til å roe ned inntrykket i dagligvarehandelen. Innen emballasjedesign har man gjennom mange år tenkt at det er 'lokalmatspråket'. Det har ført til at de større merkevarene har dempet virkemiddelbruken på emballasjen, og at det har bidratt til større ro i dagligvaren. Fordi det er lokalmaten som faktisk har stått ut ... og som er attraktiv i hylla.»

Designrådgiver, Innovasjon Norge

Utsagnet fra designrådgiveren i Innovasjon Norge er i tråd med det flere av dem som er opptatt av design, mener. Det som oppleves, er at lokalmaten er med på å drive en utvikling innen enkelte kategorier. Informantene innen kommunikasjon og salg trekker fram at de visuelle signalene fra lokalmat og drikke blir tatt til seg av større produsenter som leverer til norsk dagligvarebransje. Det underbygger at nylanseringer med utspring i tradisjon blir oppfattet som innovative. Merkeidentitet er det visuelle og verbale uttrykket for den potensielle opplevelsen, og den skal uttrykke, kommunisere og støtte egenskapene til produktet eller tjenesten (Wheeler, 2003). I studien til Skålén et al. (2015), hvor de har identifisert anatomien til verdiforslag, har de kommet fram til at «naming and labeling» er en sentral bestanddel ved verdiforslaget. Tronvoll (2015) mener at merkeidentiteten i møte med kunden kan formidles gjennom ulike kommunikasjonsflater: visuelle kommunikasjonsflater, fysiske kommunikasjonsflater, systematiske kommunikasjonsflater, aktivitetsrelaterte aspekter og sanserelaterte aspekter. Gjennom intervjuer og observasjon har jeg identifisert et sett av visuelle og fysiske kommunikasjonsflater som flere av respondentene mener er spesielt for lokalmatkonseptet. Tabell 6 gir en oversikt over kommunikasjonsflatene i lokalmatkategorien, og disse blir diskutert i de neste underkapitlene. En god visuell identitet skal underbygge en tydelig merkevarestrategi og utformes slik at den kan tas ut i alle kanaler (Wheeler, 2003). Den visuelle identiteten kan bestå av et identitetsprogram og av en rekke elementer og verktøy, fra typografi, fargepalett og fotostil til det visuelle uttrykket, layout og grafiske elementer, ifølge designbyrået

Brandlab¹⁷. Det samsvarer med hva respondentene vektlegger for den visuelle identiteten. I tillegg til intervjuene har jeg besøkt matmarkeder – Bondens marked, Mathallen Oslo og Maschmanns Matmarked – gårds- og seterutsalg og julemarkeder og gjennomført digitale søk etter visuelle kjennetegn. Besøkene underbygger funn fra intervjuene.

Tabell 6 Visuell identitet i lokalmatkategorien.

Visuell identitet i lokalmatkategorien	Retrovasjon av visuell identitet i lokalmat
Navnsetting, logo og visuell identitet	Valg av navn og grafiske elementer som styrker merkevaren. Navn og/eller deler av de grafiske elementene har en forankring i tradisjon, men er gitt et tidsriktig uttrykk. Logo som er nyutviklet, men har symboler/skriftspråk som har en tradisjonell forankring.
Emballasje	Emballasje som er utviklet og tilpasset dagens krav med et tradisjonelt uttrykk (bilder, logo, tekst, hjemmelaget uttrykk).
Utsalgssted	Et nyutviklet utsalgssted, men med visuelle kjennetegn som gir en opplevelse av historie/tradisjon.

Lokalmaten har følgende visuelle kjennetegn som gjør at kategorien skiller seg ut: symboler, navnsetting, illustrasjoner og foto, farger og materialvalg. Kategorispråket gjelder enten det er store eller små bedrifter som har valgt å etablere seg med lokalmat. Flere designbyråer har spesialisert seg på matbransjen og har mange oppdrag for denne kategorien. Det som kjennetegner identiteten for lokalmat, er en kombinasjon av gamle og nye symboler. Kjennetegn ved identiteten fordypes på ulike kommunikasjonsflater. Signalelementer gir seg uttrykk i form av såkalte fjern- og nærsignaler. Et fjernsignal er det kjøper oppdager på avstand, mens et nærsignal er de elementene man ser på nært hold. En sterk tradisjonell forankring er en tydelig del av formspråket for lokalmat (logo, navnsetting, bildestil og bilder, skrifttyper, årstall, illustrasjoner og fargesetting). Jeg har gjennomgått det grafiske designet til casebedrift 1s serie med spesialiteter, og benytter det som eksempel. Casebedrift 1 er en av de største aktørene i den norske

¹⁷ <http://www.brandlab.no/tjenester>

matbransjen, og de har valgt en retrovasjonsstrategi når de har gått inn i lokalmatkategorien. Respondentene mener at Innovasjon Norge, gjennom sine designrådgivere og sitt designprogram, ved å gi økonomisk støtte til innkjøp av profesjonelt design, har vært en viktig pådriver for utviklingen av visuell identitet for lokalmatprodukter. Representantene fra handelen og næringen mener designsatsingen har bidratt til å gjøre lokalmaten mer attraktiv.

Som et resultat av den abduktive kodingsprosessen har jeg valgt å systematisere avsnittet om visuell identitet etter velkjente fagtermer for grafisk design, som benyttes i praksisfeltet. I tillegg har jeg tilført kjennetegn ved lokalmaten som har kommet fram gjennom den empiriske undersøkelsen. I de neste avsnittene kommer jeg inn på de tre visuelle kjennetegnene fra tabell 6.

4.3.1 NAVNSETTING, LOGO OG VISUELL IDENTITET

Navn er viktig i merkevarebygging, og i lokalmatbransjen er stedsnavn mye brukt. Lokalmatprodusentene har ofte en navnsetting knyttet til gårdsnavn, stedsnavn eller region, som Avdem Gardsysteri, Brimi Rømme eller Rørosmat. Stedsnavnet kommer tydelig fram også på kommunikasjonsflatene, f.eks. TV, dags- og ukepresse og sosiale medier. Til stedsnavnet er det i mange tilfeller knyttet en generisk betegnelse som fløte, rømme eller smør, men det kan også være en merkevare som eksempelvis «Bestemorost» eller «Fjelldronning» i tillegg til stedsnavnet.

Mange av aktørene i lokalmatkategorien, både små og store bedrifter, har fått Matmerks «Spesialitet»-merke¹⁸ på matvarene. Dette oppleves av respondentene som et kvalitetstegn. De store bedriftene velger å benytte de samme kategorikjennetegn som de mindre lokalmatprodusentene gjør. Dette er i samsvar med det Innovasjon Norges designrådgiver mener er utviklingen i matbransjen: at de mindre aktørene har gått i bresjen i lokalmatkategorien. Som en konsekvens av positiv mottagelse i markedet har også større aktører tilpasset seg lokalmattrenden, noe som igjen har påvirket

¹⁸ <https://www.matmerk.no/no/spesialitet/om-spesialitet>

designstrategien for store bedrifter. Et eksempel er casebedrift 1, som har valgt å utvikle et eget seriemerke for spesialitetsprodukter og -tjenester. Logoen er justert, og illustrasjonene på emballasjen har en tradisjonell strek med historiske elementer, som bruksgjenstander som tidligere ble benyttet til produksjon av meieriprodukter.

Casebedrift 1 har følgende visjon for seriemerket: *«Med fokus på kunnskap og vår kjærlighet til detaljer, skal vi gi utvalgte målgrupper et inspirerende, nært og verdifullt samarbeid. Dette gjør vi gjennom skreddersydde tjenester, autentiske produkter og unike destinasjoner.»* Denne visjonen illustrerer ambisjonsnivået for seriemerket og legger grunnlag for merkeidentiteten de ønsker at konseptet skal ha. Den visuelle profilen til seriemerket skiller seg fra profilen til avsendermerket, først og fremst gjennom at «Spesialitet» har flere tradisjonelle elementer. Bildene i figur 6 viser at det håndlagede og nærhet til naturen er en del av den visuelle identiteten. Et «moodboard» er bilder som skal sette mottakeren i en stemning og bidra til å skape assosiasjoner til en merkevare. Det benyttes ofte som grunnlag for videre arbeid med en visuell identitet og markedsføring. Figur 6 viser stemningsbilder som designbyrået har benyttet for å utvikle den visuelle identiteten. De har hentet inspirasjon fra middelhavslandene og «vinspråket», hvor det ofte benyttes detaljrike illustrasjoner, ifølge designere. Det sydeuropeiske er kombinert med norske, lokale meieritradisjoner. Det er tradisjonelle, norske effekter som kaffekjele, skjeer i tre og en krok med et lite melkespann, i tillegg til moderne design i materialbruk og effekter. Logoen er presentert på materialer som viser at designet også skal oppleves som tidsriktig. En del av den visuelle identiteten er også bilder som viser håndverk og bønder. Hensikten er å gi assosiasjoner til det ekte, tradisjonelle og naturlige. Gammelt og tradisjonsrikt interiør i kombinasjon med moderne design og materialbruk er et eksempel på hva retrovasjon kan være.



Stemmingsbilder for spesialitetsserie

Fotomaner for spesialiteter

Figur 6 Stemmingsbilder og visuelle elementer for merkevaren i casebedrift 1

Det grafiske designet er en sentral del av den visuelle identiteten når det er materielle verdier som er en viktig bestanddel av verdiforslaget. I matkonteksten er forpakning/emballasje en synlig kommunikasjonsflate. Det er noe som innkjøperen i en av de store dagligvarekjedene uttrykker:

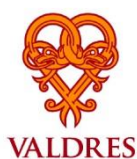
«I ei butikkhylle står ikke produsenten og smiler og forteller og er selgeren. Der i hylla står produktet og kjemper om oppmerksomheten med 15 000 –20 000 andre varer. Forbruker har aldri hørt om varen.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

En helhetlig visuell profil anses både av leverandørene og av distribusjonsleddet som viktig for å lykkes. Særlig for små aktører som har begrenset med ressurser til kommersialisering, er det å kunne utnytte kommunikasjonsflatene optimalt viktig.

Mange av produsentene ser kanskje ikke alltid betydningen av sin egen person i markedsføringen, mener innkjøpssjefen, men for mange kunder er en samtale med en matprodusent kanskje det avgjørende for opplevelsen. En visuell profil kan dekke en region, et sted eller en enkelt produsent. Det å lykkes alene er krevende, og flere av dem jeg har intervjuet, fremhever verdien av å tenke større og dra nytte av andre aktører i markedet når det gjelder f.eks. mat, opplevelser eller overnatting. Samarbeid mellom reiseliv og matbransjen er noe som har vært gjort i utlandet i mange år, og som enkelte steder også gjøres i Norge, mener respondentene som har erfaring fra reiseliv. Mange av dem som er intervjuet, trekker fram Røros, Hardanger og Valdres som regioner som har løftet fram stedsidentitet i matvarene og spiller på noen av de samme verdiene som stedet har som reiselivsdestinasjon. Informantene med markedsførings-/salgsbakgrunn er opptatt av den konseptuelle tenkningen for lokalmat.

Et eksempel på visuell identitet som er utviklet for å styrke en region, er merkevaren Valdres. En drage og et hjerte i den visuelle profilen henspiller på det tradisjonelle, for i folkekunsten i Valdres er både drager og hjerter brukt. Se figur 7 hvor det i stor grad er spilt på tradisjonelle verdier og det sanselige i profilen, som beskrives på følgende måte: «*Eg sansar – ser, høyrer, luktar, smaker og føler. Den sjette sansen kiler og krydrar tilveret. Indre og ytre opplevingar skjerper sansane mine. Eg lever*» (Valdres).



Kvifor draken og hjarta?

Begrunnelsen for valg av symboler forklares på følgende måte:

Draken er viljesterk og kraftfull. Draken pregar mykje av ornamentikken på stavkyrkjene. Draken appellerer til den sjette sansen – til fantasien. Han er mytisk og mystisk, spennande og kanskje litt skræmande. Hjarta symboliserer det levande og sansande mennesket. Hjarta finn vi i låverosene. Hjarta er liv, kjærleik og omtanke. Valdres har hjarterom.

Figur 7 Logoen som er en del av den visuelle identiteten for merkevaren Valdres

Merkeordninger

I de senere årene er det særlig sammenhengen mellom produktet og dets regionale opphav som har stått i sentrum. Produktets gitte kvaliteter har blitt en direkte konsekvens av den geografiske tilhørigheten produktet har. Det å knytte produktbestanddeler til geografiske forhold er ikke et nytt fenomen innen

matvareproduksjon i Europa, men det var først i 1992 at de juridiske forholdene ble tilrettelagt for slike produkter internasjonalt gjennom EUs merkeordning for «Beskyttede betegnelser». Beskyttede betegnelser reguleres av en egen nasjonal forskrift og omfatter tre ulike betegnelser: «Beskyttet opprinnelsesbetegnelse», «beskyttet geografisk betegnelse» og «beskyttet tradisjonelt særpreg» (Matmerk, 2018). De beskyttede betegnelse er med på å definere egenskapene ved maten. Informantene fremhever symbolenes og ordningens betydning for merking av lokalmaten.

4.3.2 EMBALLASJE

Emballasje og innpakning er en viktig del av verdiforslaget og, i mange tilfeller, den mest synlige kommunikasjonsflaten. Emballasjen er synlig der varen handles, i forbindelse med servering, eller som innpakning hvis den for eksempel skal gis bort som gave. Emballasjen for lokalmat har noen sentrale kjennetegn som gjør at maten skiller seg ut fra andre kategorier. Eksempelvis emballasjetype: papirliknende utseende på plastinnpakning og glass i stedet for plast. Tråd, etiketter og andre effekter bidrar til en opplevelse av at produktene er «hjemmelaget» og pakket inn for hånd. Emballasjen kan inneha elementer av nostalgi i form av skriftspråk, farger og illustrasjoner som gir assosiasjoner til tradisjon. Det hjemmelagede, nostalgiske preget på emballasje er noe mange lokalprodusenter har valgt når produktene skal kommersialiseres. Grafiske elementer, som bumerker som ble benyttet på gårdene fra mer enn 1000 år tilbake i tid, er elementer som er tatt fram på emballasjedesign, se eksempler i figur 8. Flere lokalmatprodusenter benytter også monogrammer for å forsterke den lokale identiteten. Monogrammer er ofte fornyet slik at de framstår som tidsriktige. Dette bidrar også til at lokalmatproduktene skiller seg fra produkter fra de store leverandørene. Som en konsekvens av at leverandørene av lokalmat over lengre tid har brukt disse kategorikjennetegnene¹⁹, har de større matprodusentene også valgt denne typen

¹⁹ Kategorikjennetegn er designkjennetegn med særegne grafiske elementer for ulike kategorier i varehandelen. Eksempler: Øl har brune flasker. Vin har et eget vinspråk på etiketten: region, merke, druetype. Frossenpizza har eksempelvis rødt og gult som kategorikjennetegn. Kilde: Intervju med designer i designbyrå.

emballaseløsninger når de har lansert produkter som konkurrerer i kategorien. Det gjelder både ost, kjøttprodukter og øl. Emballasjen er en kommunikasjonsflate for å formidle historier. Historiene på emballasjen formidles med tekst, bilder og illustrasjoner. På etiketter og i små brosjyrer fortelles ofte korte historier. Historiene er gjerne skrevet med en «reklamepenn», slik at de er tilpasset målgruppen og hva målgruppen er interessert i. Chevre fra Haukeli er et eksempel på retrovasjon, fordi det er en kombinasjon av tradisjon og innovasjon. Innovasjon fordi chevre ikke er norsk, men den er ystet på norsk geitemelk i et historisk tradisjonelt område.

«Chevre Naturell er en mild halvfast ost med karakteristisk geitesmak. Råvarene er førsteklasses melk fra geiter som i generasjoner har gått fritt på stølene i fjellet og beitet på vannskillet mellom Øst- og Vestlandet. Fra disse geitene velger ysterne ut den aller beste melka til å lage Haukeli Chevre.»

Tekst fra emballasjen på Chevre.



Eksempel på emballasjedesign for Spesialiteter fra TINE og Rakfisk fra Valdres

Figur 8 Eksempel på emballasjedesign

4.3.3 UTSALGSSTED

For mange lokalmatleverandører er salgsstedet en del av lokalmatkonseptet, og den visuelle utformingen av utsalgsstedet er en sentral del av opplevelsen. Design, utforming og materialbruk bidrar til å gi merverdi, mener flere av respondentene. Mange aktører som produserer lokalmat, åpner egne utvalg, butikker, kafeer eller

restauranter i tilknytning til produksjon. For å skape et helhetlig konsept har mange en gjennomført designstrategi som også er synlig på fysiske kommunikasjonsflater, som valg av arkitektur, interiør, materialbruk og skilting. Enkelte av utsalgsstedene har en tradisjonell gjennomføring hvor det i liten grad er noe nytt, mens andre aktører har tilført nye elementer som gjør at det kan betegnes som retrovasjon. Brimi sæter har bygd overnatting og serveringslokale i 2. etasje på fjøset på setra. Gjestene kan oppleve ysteri og høre kuene i det lokalet der de sitter og spiser. I tillegg har de utformet både produksjonslokalet der osten ystes, og lagringsbua som hører til, med glass slik at besøkende kan se inn. Kombinasjonen av gammelt og nytt gjør at det kan betegnes som retrovasjon, enten det er logo, emballasje, hjemmesider eller materialbruk. Den neste bestanddelen som gjennomgås, er historier og historieformidling.

4.4 HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING

Historier har en viktig betydning for lokalmat. Historien som fortelles i tilknytning til lokalmaten, er en sentral del av verdiforslaget. Jeg har valgt å dele dette i to avsnitt: tema for historier og historieformidling. Gjennom intervjuene har det framkommet flere ulike kategorier historier og mange flere ulike former for historieformidling. For at det skal være en retrovasjon, må det være en eldre historie som er hentet fram og formidlet tilpasset dagens kommunikasjonsform. Kategoriseringen har framkommet som en følge av koding i NVivo og illustreres i tabell 7 og tabell 8.

4.4.1 TEMA FOR HISTORIER

Historiene kan bygges på råvarene som produktene er produsert av. For eksempel produserer casebedrift 2 oster av egenprodusert melk fra kuer som er foret på tørrfôr. Det kan også være en spesiell sort epler som en juice er presset på. Et annet utgangspunkt kan være personen bak et produkt. Historien kan også være knyttet til en oppskrift, noe som er naturlig i matbransjen generelt og innen lokalmat spesielt. Også produksjonsmetoden kan være grunnlag for en fortelling og gi mulighet for å differensiere seg fra konkurrentene. Tidsaspektet i en historie er noe flere av

informantene trekker fram. Det kan være i form av årstall og opprinnelsen til et produkt, sesong eller hvor lang tid maten lagres, som har betydning for blant annet ost og skinke. Tid brukes til å formidle tradisjon: hvor gammel gården eller tradisjonen er. Driveren av «Bue» i casebedrift 2 er 9. generasjon som har odel på gården, noe hun bruker i sin fortelling. Tid kan også ha betydning for smaken på produktet – det er «verdt å vente på». Det benyttes for flere kategorier, men spesielt for ost og skinke. Opprinnelsesstedet er en sentral egenskap ved verdiforslaget til lokalmat. Derfor har jeg valgt å gi denne dimensjonen et eget avsnitt: 4.5 «Stedsidentitet».

Oppsummert vil jeg si at i forbindelse med historiefremføring og visuell identitet ligger innovasjonen i fremstillingsmåten av historien: hvordan den er skrevet og illustrert, og hvilke kommunikasjonsplattformer som er benyttet. At historien skal være interessant og relevant for målgruppen, er sentralt.

«Vi jobber mer aktivt med historiefortelling i egne digitale kanaler. Med den tilgangen på informasjon som folk har i dag, er det avgjørende at de historiene du forteller, oppleves som relevante – enten det dreier seg om produktene våre – eller hvordan vi jobber med innovasjon, bærekraft og verdiskaping i en av Norges mest spennende verdikjeder, som går fra gård til bord.»

Daglig leder, lokalmatprodusent

Tabell 7 Tema for historien

Tema for historien	Retrovasjon av historier
Råvarer	Historien om hvor råvarene kommer fra, eller hva som er spesielt med råvarene.
Identitet	Identitet kan handle om identiteten til personen som står bak verdiforslaget, og som dermed blir en sentral del av den opplevde kunde verdien. Identiteten kan være formidlet på en innovativ måte. Identitet til historiske personer, romanfigurer eller andre kan også bli hentet fram og remediert til å gi lokalmaten en merverdi.
Oppskrifter	Oppskrifter og serveringsforslag er et område som er under stadig utvikling; produsenter knytter til seg kokker som står for både videreutvikling og formidling slik at maten kan serveres på nye måter.
Produksjonsmetode	Hvordan produktet er produsert, og gjerne noe om håndverket, er ofte en del av historiene som fortelles.
Sted	Historier om stedet hvor lokalmaten har sin opprinnelse / er produsert, blir mye benyttet.
En historisk hendelse	Historiske hendelser danner også grunnlag for historier og retrovasjon. Det kan være store kjente begivenheter, for eksempel slaget på Stiklestad i 1030, eller andre lokale hendelser som blir gjenfortalt. Noen produsenter utvikler produkter og opplevelser basert på historiske hendelser.

RÅVARER

Å hente fram igjen råvarer som har vært benyttet til mat tilbake i tid, er noe som gjøres i utviklingen av ny lokalmat, mener mange av informantene. Det kan være flere årsaker til dette: helse, smak, bærekraft og interesse for tradisjon. For eksempel har kornsorten bygg vært mye brukt i tradisjonelt norsk kosthold, men var svært lite brukt i lange perioder i nyere tid. Nye typer bygg har blitt utviklet i samarbeid mellom flere aktører, satt i produksjon og produktutviklet sammen med blant annet kokken Arne Brimi. Produktet er porsjonspakninger med byggrynsgrøt. Historien som fortelles om råvarene, for eksempel hvor råvarene kommer fra, blir benyttet for å nå nye brukergrupper, og dette kan betegnes om retrovasjon.

«Og det med sporbarhet. At folk vil vite hvor maten kommer fra. Bevisstheten om dyreetikken er kommet mer og mer. Folk er villige til å betale mer for trygg mat. Altså, en mat som gagnar egen helse og velvære, og selvfølgelig også det med opplevelse. Mat er opplevelse. Og mat er kunnskap. Og mat er dannelse.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

IDENTITET

Historien om hvor maten blir produsert eller har sin opprinnelse, bidrar til å bygge identitet. Mange leverandører bruker gården hvor maten produseres, som utgangspunkt for historien som de formidler. Flere produsenter åpner for at kundene får se produksjonsprosessen og hvordan dyrene har det. Kanskje har de også en gårdsbutikk. Dette kan oppleves som økt verdi, mener mange. Det fremheves av informantene at det er ulike typer historier om identitet som formidles, men at det viktige er å formidle dem på en slik måte at de kan fortelles videre. Eksempelvis fremhever innkjøpssjefen i dagligvarebransjen at hvis en ferskvarer sjef har vært på besøk hos en produsent og fått fortalt hvordan dyrene har det, kan han stå i butikken og ha en historie å fortelle. Hvis dette oppleves som interessant, kan kunden ta med seg historien videre. Eller sluttbruker kan på noen spisesteder også kjøpe matprodukter som de har fått servert på restauranter, koblet med en god historie som er fortalt av servitøren. «Det å fortelle om noe gammelt på en ny og spennende måte er viktig for å bli husket», sier innkjøpssjefen i dagligvarekjeden, og gir dermed et eksempel på retrovasjon. En lokalmatprodusent vektlegger interessen for lokalhistorie, lokale tradisjoner og identitet som inspirasjonskilde for både å beholde og videreutvikle mattradisjoner.

«Ja – men du skjønner at dette med mjølkeforedling, vi fem kvinnfolka, vi var veldig fasinert av matkultur og seterdrift, kultur, alt du kunne bruke mjølka til. [...] Hvor viktig det var for hele kulturen vår, og hvor mye som ligger i det. Så denne boka (om matkultur). Hun som var redaktør, [...] gammel husstellærer. Så det var en veldig motivasjon for oss. Vi ville gjerne lage et utstillingsvindu for mjølk som ressurs.»

Daglig leder, lokalmatprodusent

Hva som ligger i identitet og søken etter denne, er noe både kommunikasjonsbyråer og journalister er opptatt av når de skal formidle historiene om lokalmaten. Sitatet

nedenfor fra Torunn Linneberg i Innovasjon Norge får fram en del av de sentrale spørsmålene som stilles, og som gjør at historiene blir interessante å formidle.

«[...] det særegne ved gården, eller ved lokalmiljøet. Hvilke forutsetninger og verdier er det som ligger der, og som gjør at produktene fra den enkelte gården får særegne kvaliteter? Det kan også være gründerens kunnskap og kompetanse eller tilgang til spesielle råvarer, eller over i 'terroir'-tenkning. Da løftes lokale forhold ved eksempelvis jordsmonnet, klima eller dyrkningskulturen fram som elementer med betydning for produktkvaliteten. Hvordan vil forbrukerne forholde seg til dette? Er det slik at de kjøper lokalmat fordi det er småskala og at det gir bedre sporbarhet på den måten, at de kan snakke med bonden og finne ut hvordan han steller og fôrer dyrene sine, få innsikt i hele prosessen han følger i driftsopplegget på gården? Eller kan smarte aktører ved hjelp av egnede 'navn og historier' nærmest kjøre storskala industriell produksjon og simpelthen bare profilere det som småskala? Hva skjer da i forbrukerens hoder om de finner ut at det bare er industriprodukter i forkledning?»

Torunn Linneberg, Innovasjon Norge

OPPSKRIFTER

Oppskrifter velger jeg å dele inn i to hovedgrupper ut fra datainnsamlingen: oppskrifter på den fysiske delen av verdiforslaget, dvs. resept til produksjon, og oppskrift på hvordan maten skal tilberedes. Matoppskrifter til forbrukermarkedet er et område som blir utviklet kontinuerlig, av både matprodusenter, kokker, journalister i ulike medier, kokebokforfattere, bloggere og andre. Lokalmatprodusentene samarbeider både med kokker og med journalister for å utvikle nye oppskrifter. Oppskriftene kan være tilpasset ulike målgrupper og avhenger av både sesong og region. Det har gått fra tradisjonelle matoppskrifter i ukeblader og fjernsynskjøkkenet på NRK til «mat i alle kanaler» med ulik profil. Lokalmaten har fått mye spalteplass, med kokker som utvikler oppskrifter og formidler hvordan maten kan tilberedes for å få best mulig resultat. Retrovasjon kan det være når mattradisjoner blir fornyet – enten i form av ingredienser, matretter, serveringsforslag eller steder hvor de blir servert, eller at det er en ny type tilbehør til de tradisjonelle rettene. Sitatene under illustrerer den økte oppmerksomheten mat og oppskrifter har fått i media.

«Matsidene i ukebladene hadde vi hatt i alle de år, men at radio, tv [...] eller vi hadde jo også Ingrid Espelid på tv.»

Rådgiver, Innovasjon Norge

«I mange innovasjoner og i veksten som har vært i lokalmaten, så har de norske kokkene vært veldig viktige. De har pekt på at dette her som han lager her, den kalven, den osten, osv., det er bra saker. Det er en kvalitetsgodkjenning som sikkert er like sterk og tilsvarende det som Matmerk har.»

Direktør, kommunikasjonsbyrå

PRODUKSJONSMETODE

I industrialiseringen av matproduksjon har det vært, og er, mye innovasjon. Et eksempel er innen foredling av meieriprodukter, hvor pasteurisering bidrar til mindre matforgiftning. Flere av lokalmatprodusentene har valgt å ikke pasteurisere, for ikke å stoppe smaksutviklingen. De lokale aktørene, som kjennetegnes for å ha en sterk lidenskap for f.eks. sine oster, har ofte sammenfallende lidenskap for mat som det stjernekokker har. Kokkene viser i økt grad til lokale produsenter når de skal formidle hvordan mat kan produseres for å få fram den ekstra gode smaken. Ysteprosessen bærer mer preg av håndverk, hvor både råvarer, ysting og lagring følges opp på en måte som er mer lik den som ble gjort før storskalaproduksjon for alvor ble innført. Flere av produsentene har trukket inn fagekspert på ysting fra Sveits og Frankrike. Dette er heller ikke nytt, da det også ble gjort tidlig i forrige århundre. Dermed er ikke det å gjeninnføre lokalproduksjon innovativt i seg selv. Men det er retrovasjon når man trekker lærdom av moderne meieriproduksjon (knyttet til f.eks. hygiene og kvalitetskrav) og kombinerer det med gammelt håndverk, for å tilfredsstille kundens ønsker om unike smaksopplevelser. Produksjon handler også om konservering, og det å hente fram igjen gamle konserveringsteknikker for å unngå tilsetningsstoffer (E-stoffer) er det flere av respondentene som er opptatt av.

«Norge er en vinternasjon, og den lange vinteren krever at vi evner å ta vare på råvarene gjennom å konservere dem. Derfor har vi i vår kultur benyttet og utviklet interessante konserveringsmetoder, eksempelvis raking av fisk, sylting, salting, speking og luting osv. I det Olympiske Spiskammer under OL i 94 benyttet vi dette karaktertrekket ved norsk matkultur som 'plattform'. Vi kalte rettene 'Prestens preferanse', 'Futens fristelse' og 'Bondens beste' osv. Da vekker man vel en sånn liten interesse for hva som skjuler seg bak, en nysgjerrighet.»

Torunn Linneberg, Innovasjon Norge

En produksjonsresept utvikles for at produktet som produseres, skal ha den ønskede smak, konsistens, lukt, næringsinnhold, kvalitet og holdbarhet. For merkevareprodusenter og kunde er det viktig at produktet smaker det samme hver gang, dermed er resepten viktig. Det å utvikle nye produkter er en møysommelig prosess. Produsentene av lokalmat jobber ofte lenge med å utvikle nye produkter, og det er her lidenskapen og kjernekompetansen deres ofte ligger. I matvareindustrien er det egne FoU-avdelinger som sammen med markedsavdelingene utvikler nye resepter basert på både forskning og innsikt i kundenes behov. Lokalmatprodusentene må i større grad søke eksternt kompetanse, i tillegg til å benytte sin egen. Også casebedrift 2 henter inn kompetanse utenfra for å utvikle nye resepter. De har hentet inn ystere fra Sveits som har holdt kurs på gårdsysteriet. Retrovasjon skjer når de utvikler nye resepter som er en kombinasjon av tradisjon og innovasjon.

EN HISTORISK HENDELSE

En historisk hendelse, en romanfigur, et sagn eller lignende kan være inspirasjon til innovasjon som springer ut av tradisjon. Dette har ikke vært fremhevet i stor grad innen lokalmat, men det er et kjent fenomen i andre bransjer. På Røros har de søkt mange kilder til innovasjon, og et eksempel på en innovasjon med utspring i en historisk hendelse er «Spell-Ola Seiersøl». På bildet nedenfor (figur 9) ser vi at de har benyttet en tradisjonell ølflaske og en fortelling, navnsatt ølet etter denne og laget et design uten klare historiske elementer. Innovasjonen ligger i en moderne visualisering av den historiske hendelsen.



Spell-Ola Seiersøl

«For eksempel så har Røros Mineralvannfabrikk, de har et nytt øl, selv om øl har lang tradisjon på Røros (for her var vannet så forurenset at man lagde øl for å ha noe å drikke i gruvetiden). De har laget et øl som heter Spell-Ola Seiersøl, for eksempel, som baserer seg på en konkret hendelse fra bergverkstiden her oppe. Der er det en karakter som heter Spell-Ola som gjør opprør mot bergverksdirektøren og ledelsen fordi arbeiderne ikke har fått lønn, og han truer da med å gå til kongen av Danmark. Han blir da hivi i fengsel, eller mørkstugu, og da blir det et opprør mellom arbeiderne og bergverket, hvor arbeiderne seirer. Det er et typisk eksempel der man bruker elementer fra historie og kultur for å utvikle noe nytt, inn i ny produktutvikling, i tillegg til tradisjonsproduktene som har vært der hele tiden.»

Daglig leder, nettverk av lokalmatprodusenter

Figur 9 Spell-Ola Seiersøl, Røros

HISTORIER KNYTTET TIL STED

Stedsidentitet er sentralt for produsenter av lokalmat. Rørosmat blir trukket fram av flere informanter som et eksempel på en klynge som har lyktes med å benytte stedets særegenheter i merkevarebygging. På Røros har en gruppe aktører innen reiseliv, lokalmat med flere gått sammen om å utvikle en merkevare med felles kjerneverdier, og de formidler en historie om særegenheter ved mat og drikke som er produsert på nesten 1000 meters høyde. I 2015 innførte Rørosmat «terroir-merking» i merkevaren for ytterligere å fremheve kvalitetene ved stedet. De hentet inspirasjon fra en studiereise til Syd-Europa (vin, oliven, skinke m.m.), hvor terroir benyttes for å gi merkevaren en tilleggsverdi. Informantene i Rørosmat er opptatt av historiens betydning for den verdien kunden opplever. Produsentene opplever at kundene verdsetter maten de kjøper, forskjellig, avhengig av utsalgssted. Produsentene kan ta en høyere pris når maten selges på gården, direkte fra bonden, enn når den selges i hovedgata på Røros. Men på begge disse innkjøpsstedene blir historien og opplevelsen en ekstra dimensjon i kjøpsprosessen, poengterer produsenten. Hvis produktet skal selges fra butikkhyllen i dagligvarehandelen, er det vanskeligere for varen å skille seg ut, og vanskeligere for produsentene å ta ut like høy verdi. Dette poenget har også

innkjøpssjefen i Norges største dagligvarekjede med seg når han tar inn nye produkter til butikken. Han beskriver det på denne måten:

«I en vanlig butikkhylle står ikke produsenten og smiler og er selgeren. Forbruker har aldri hørt om varen. Ikke har de vært på TV. Ikke har de vært på den beste restauranten og fått promotert seg der. De lokale produsentene er nødt til å gjøre alle synlighetstriksene som står i boka, som koster engasjement og tid. De må være på butikkdemonstrasjoner. De må gjøre PR.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

Det å søke det særegne ved stedet, og finne ut hva de kan differensiere seg på, er noe informantene mener er viktig for å skape en identitet. Oppsummert er det historiefortellingen som blir sentral for å differensiere seg, i tillegg til at produktet må smake godt og ha en særegen kvalitet. I 4.4.2 kommer jeg inn på hvordan historiene formidles.

4.4.2 HISTORIEFORMIDLINGEN

Både i retromerkevare- og opplevelsesforskningen (Brown, 1999; Pine & Gilmore, 1999) blir historiefortellingens betydning trukket fram. For lokalmat fremheves historien og formidlingen av den som en sentral egenskap ved verdiforslaget. Historieformidling er sentralt for å lykkes i lokalmatmarkedet, mener de som intervjues. Kombinasjonen av historien og formidlingsformen blir sentral. I samtalen med informantene fortalte de alle sammen historier, enten sin egen eller andres. Med utgangspunkt i empirien grupperes ulike formidlingsformer om lokalmat i tabell 8.

Tabell 8 Historieformidling

Historieformidleren og kanaler	Retrovasjon i historieformidling
Stjernekokken som historieforteller	Anerkjente kokker / kjendiskokker benytter sin posisjon gjennom å formidle historier om lokalmat, tradisjon eller produksjonsmetoder.
Historiefortelling gjennom redaksjonell omtale og betalt markedskommunikasjon	Historiene formidles gjennom tradisjonelle markedskanaler som brosjyrer, reklamefilm og emballasje. Medieomtale, TV-programmer og matspalter har de siste tiårene gitt mye plass til både kjente kokker og lokale matretter.
Direkte formidling av historien	Historieformidlingen skjer som en dialog mellom produsenten og kunden
Historiefortelling gjennom digitale kommunikasjonsflater	Historiene formidles i sosiale medier: Facebook, Instagram og YouTube.

STJERNEKOKKEN SOM HISTORIEFORTELLER

Kokker trekkes fram som viktige historieformidlere. Det kan være kokker på en restaurant eller et hotell, eller kokker som fungerer som alliansebyggere for matprodusenter og butikkjeder. Det er også i mange tilfeller kokker som er frontpersoner for matreportasjer, matspalter og matprogrammer. Det norske kokkelandslaget²⁰, som representerer Norge blant annet i VM i kokkekunst, er sponset av flere aktører i matbransjen.

«Og alle de profilerte kokkene, at Norge begynte å vinne priser i Bocuse d'Or, gjorde det så bra, var av stor betydning. De startet eller drev etter hvert sine egne gode, for ikke å si fantastiske restauranter. Vår alles Ingrid Espelid Hovig

²⁰ «På slutten av 1970-tallet ble det tydelig for mange i bransjen at det var urimelig at media var alene om å utrope hvem som var kokkefagets fremste aktører i landet. Faget selv burde i fellesskap velge den riktige fagmann. Ideen fikk raskt gehør hos Norges Kokkemesteres Landsforening (NKL), og i 1979 ble Årets kjøkkensjef (ÅK) utdelt for første gang. Kjøkkensjefen på Grand Hotel i Oslo, Alfred Springer, ble tidenes første Årets norske kjøkkensjef», skriver Arvid Skogseth i *Fra det norske kjøkkens historie*. Kilde: www.nkl.no

snakket også stadig mer om norsk mat og matkultur som et tema. Ingrid var en opinionsdanner av rang, hennes budskap ble mottatt så å si av alle.»

Torunn Linneberg, Innovasjon Norge

Kokkene oppleves av respondentene å ha en sentral rolle i å fremheve norsk mat generelt og lokalmat spesielt. Lokalmatprodusentene nevner kokkene som sentrale i profileringen av maten. Casebedrift 1 sponser det norske kokkelandslaget og bruker dem både i utviklingen av nye produkter, i utvikling av oppskrifter og som personer som er med på å profilere merkevarer, i både kommersielt og redaksjonelt øyemed. Rørosmat trekker fram direktøren på Røros Hotell, Mikael Forselius:

«Mikael Forselius på Røros Hotell er i særklasse. Etter at han kom tilbake til Røros som direktør på Røros Hotell, han var jo i Trondheim og startet opp Rica Nidelven, som har Norges beste frokost. [...] Det er han som er mannen bak det opplegget. Når han kom tilbake hit, så tok vi han inn i styret i Rørosmat veldig fort. Han er jo veldig god på å se på hvordan ting skal være. [...] og får folk rundt seg til å gjøre det som han vil. Han har bidratt veldig mye, både på veiledning på produkt og ikke minst det å promotere. PR-sammenheng. Han er i særklasse og en mester på det feltet.»

Styreleder, nettverk av lokalmatprodusenter

Det fremheves som at det er stjernekokkene som fanger opp trendene og tester ut nye smaker og retter på egne restauranter. Det skaper oppmerksomhet. Etter dette blir de nye smakene og rettene adoptert til hjemmebruk og utvikling til salg i dagligvaremarkedet. Derfor har kokkene, og dermed storhusholdningsmarkedet, vært så viktige for å øke etterspørselen etter lokalmaten, mener både dagligvaren og industrien. Da casebedrift 2 fikk inn en av sine oster på den anerkjente Michelin-restauranten Noma i København, fikk de mye oppmerksomhet og økt distribusjon. Osten er en spesiell brunost med einerbær, kvann og akevitt. Om salget på Noma ikke har vært så stort, så mener casebedrift 2 at oppmerksomheten har betydelig markedsverdi.

For å skille seg ut i historiefortellingen må kokkene fornye seg, og noen tar den veldig langt, slik som topprestauranten Maaemo har gjort. De har fått stjerner i Michelin-guiden. De har kun lokalt og økologisk på menyen og går aldri på kompromiss med det. Det er et eksempel på retrovasjon.

«Jo, det skal godt gjøres å koke i hop et norskere måltid, og det er virkelig imponerende hvor lite norsk, i betydningen tradisjonelt og traust, dette er.»

Journalist, Dagens Næringsliv, om Maaemo

HISTORIEFORTELLING GJENNOM REDAKSJONELL OMTALE OG BETALT MARKEDSKOMMUNIKASJON

Interessen for mat har økt, og redaksjonell omtale har blitt en viktig del av markedsføringen for lokalmatprodusentene. Hvor strategisk dette brukes, er forskjellig fra produsent til produsent. Butikken «Bue» i case 2 selger lokalmat, og da den ble gjenåpnet sommeren 2015, benyttet produsentene redaksjonell omtale for markedsføring av nyåpningen. Det ga resultater, og de fikk mange medieoppslag i både lokalmedia og riksdekkende kanaler. Historiene som ble fortalt, var en kombinasjon av «nyåpning/gjenåpning, ung gründer, lokalmat, konkurranse om gründerpris». Betydningen av medieomtale er stor, og bevissthet om hvilken historie som skal formidles, samt hvem som formidler den, er ulikt fra aktør til aktør. Samtlige aktører jeg har snakket med, er opptatt av redaksjonell omtale. I media er det mye stoff om mat: både i uke- og dagspresse, i sosiale medier og på TV. Flere av dem jeg intervjuet, peker på «Gutta på tur»²¹. Kokken Arne Brimi er en person som har betydd mye for lokalmaten, mener informantene. De mener han har bidratt mye til stoltheten til norske lokale råvarer, og gjennom å formidle det ved hjelp av norske vintersporthelter har han vært med på å bidra til økt interesse for lokalmat. Nå er norsk ost like selvsagt som fransk ost på de beste spisestedene, mener informantene som har god kjennskap til restaurantbransjen. Redaksjonene må hele tiden tenke nytt for å få flere seere/lesere,

²¹ «Gutta på tur» er en norsk reiseserie som gikk på TV 2 fra 1995 til 2002 med Arne Hjeltnes, Arne Brimi, Vegard Ulvang og Bjørn Dæhlie. Arne Brimi var opptatt av lokale norske matvarer i sin matlaging (Kilde: TV 2).

og et eksempel på retrovasjon kan være nye programkonsepter som tar for seg tradisjonelle råvarer.

DIREKTE FORMIDLING AV HISTORIEN

Gårdsutsalg og matmarkeder bidrar til at lokalmatprodusentene har en mulighet til å ha direkte kontakt med kundene på en annen måte enn større leverandører har. Direkte formidling og historiefortellingen, hvis den gjøres på riktig måte, kan ha stor betydning for verdiforslaget. Slike møter gir også en mulighet for videreformidling til andre aktører og deling på sosiale medier. Besøk hos produsentene har betydning for mange kundegrupper. Flere av produsentene inviterer representanter fra dagligvarebransjen og storhusholdningskunder for å formidle kunnskap om smak, kvalitet, råvarer og andre bestanddeler ved lokalmatkonseptene. En av dagligvarekjedene i Norge trekker fram en produsent som forteller historier som bygger kunnskap på en god måte. Møtene med produsenten gjør ferskvarer sjefer trygge på hva de skal fortelle når de møter kundene i butikkene, mener innkjøpssjefen.

«Ja, jeg tenker – jeg har lyst til å fortelle om Hans Arild Grøndalen med Nyr²². Han skaper et engasjement. Han er profesjonell på demonstrasjoner. Han er synlig i media. Han deltar i matdebatten. Han oppsøker de beste restaurantene, som gjør at maten er på menyen, på Maaemo, på Fauna osv., på de aller beste. Dyktig til å skaffe seg oppmerksomhet. Det å skape deg synlighet, det er det som er viktig. Han inviterer ferskvarer sjefer hjem til seg. Det er jo en fordel når du bor nærme Oslo, og det har vi ikke tid til å gjøre med alle. Men han skaper en personlighet. Han brenner for at kalven går med kua. Det er superviktig for han. Men jeg tror at for meg som innkjøper og for butikkene så er det mer det totale engasjementet han har, som smitter over. Og når ferskvarer sjefer og osteansvarlige selger bra med hans produkt, så er det fordi de har blitt tatt med inn på gården og fått klappe kuene.»

Innkjøper, dagligvarehandelen

²² <http://www.nyr.no/grondalen-gard/>

HISTORIEFORTELLING GJENNOM DIGITALE KOMMUNIKASJONSFLATER

Respondentene fremhever mulighetene som ligger i sosiale medier, til å fortelle nye historier. De sosiale mediene har bestanddeler som gjør det mulig for små aktører på en rimeligere måte å markedsføre sine tilbud, og å la budskapet bli delt videre. Film og bilder brukes aktivt til historiefortelling. «Bue» har involvert sine følgere på sosiale medier med tekst og bilder gjennom hele utviklingsprosessen: oppussing, interiørvalg, sortimentsvalg og åpning. Dette har bidratt til involvering og om mulig en lojalitet (uten at dette er målt). Det er i kombinasjonen gammel historie formidlet på en ny måte jeg mener det er retrovasjon. Bruk av sosiale medier medfører også at bedriften må være aktiv i møte med brukerne, og også ha en strategi hvis det oppstår negativ omtale. Figur 10 eksemplifiserer hvordan Matmerk benytter Instagram for å formidle om produsentene som har fått «Spesialitet»-merket.



Figur 10 Eksempel på gamle tradisjoner som formidles i sosial medier

4.5 STEDSIDENTITET

Stedets særegenhet er definert som spesielle kjennetegn ved et geografisk avgrenset område (Elvekrok & Espelien, 2010). Kjennetegnene kan være relatert til natur, landskap, historie, levesett eller andre kulturelle forhold som gir stedet særpreg, og som skiller det fra andre steder (Elvekrok & Engeset, 2010). Elvekrok og Engeset (2010) mener også at stedsfølelse er den subjektive følelsen en person får av å være på et bestemt sted. Jo større grad et sted skiller seg fra andre steder, og jo mer helhetlig et

sted (en destinasjon) fremstår, desto større grad av stedsfølelse kan man forvente å oppleve (Elvekrok & Engeset, 2010). For eksempel støtter Røros og Rørosmat seg til denne teorien i sin strategi for å bygge merkevaren Rørosmat, som bygges omkring de samme verdiene som stedet Røros. Nedenfor har jeg valgt ut sitater fra respondenter som representerer henholdsvis kommunikasjonsbransjen og en stor og en liten matvareprodusent. Alle underbygger viktigheten av stedstilknytning til matvarene.

«Den korteste, enkleste måten å gi folk et inntrykk av å øke verdien hos sluttbruker på er å fortelle hvor maten kommer fra. Hvis du sier eplemost fra Ulvik i Hardanger, hvis du begynner å analysere den lille setningen, så forteller den veldig mye, ikke sant? Den forteller ikke nødvendigvis noe om Nils Lekve, men den forteller at her er det en lokal råvare. Den er produsert i en eller annen småskalavariant. Det er helt sikkert et rent og godt produkt. Det ligger mye i det.»

Direktør, kommunikasjonsbyrå

«Ja, jeg tenker jo det med å få opprinnelse, stedsopprinnelse, uten at det blir for mye. For noen ønsker mye, men for mange holder at det er lammekjøtt fra lam som har beitet i en eller annen dal. Men for andre så ønsker de å vite 'hvilken fjellskråning sto de på'. Noen ønsker å gå litt lenger. Det er et eller annet troverdig og autentisk med det. Å få vite bittelite mer om opprinnelsen. Hva du ser på menyer og slik, så er det mange sjarmerende måter å gjøre det på. Eks. lam fra Kåre, levert fra Kåre. «Å, hvem er han Kåre?» tenker du da. Hvordan skape den lille ekstra dimensjonen. Vekke nyfikenheten.»

Markedssjef, matvareprodusent

«Det er grunnforutsetningen som må være oppfylt: at det er en lokal, sporbar råvare og lokal foredling. Men så må det være et produkt som er av alminnelig god kvalitet, hvis ikke har det ingen sjanse. Men så er det jo de egenskapene som følger med produktet, utover det å gjøre deg mett. Jeg mener at det er det som er hovedskillet mellom vanlig industrielt produsert mat og lokalmat. At du får med historien, ja hele historien bak. Sporbarhet, og det at du kan si at det kommer fra den og den personen, og den og den gården, og at det er foredlet sånn og sånn.»

Lokalmatprodusent

Både lokalmatprodusentene, kommunikasjonsbyråer og matindustrien har fått øynene opp for stedets betydning i markedsføringen av mat. Dermed løftes «stedsnavn» fram som et kategorikjennetegn. Når det blir mange epleprodusenter fra Hardanger og rakfiskleverandører fra Valdres, får produsentene nye utfordringer og muligheter til å

differensiere seg med særegne kjennetegn for sin egen merkevare. Hvordan ulike steder henter fram det særegne ved stedets kvaliteter, kan være en innovasjon. Et eksempel er når produsent/destinasjon kommuniserer kvalitetene ved høyfjellet på en ny måte, slik Rørosmat har gjort. De tar fram tenkningen fra *terroir*²³, som er mye brukt på vin og regional mat sør i Europa. De innfører dette på Røros, men da i form av nye kvaliteter som vanskelig kan kopieres, ettersom det særegne er at produksjonen finner sted høyt til fjells.

*«Det går rent overordnet på de ressursene man har tilgjengelig her, og skape verdier med grunnlag i det. Hvis vi ser på merkevaren Røros, så har den noen sterke assosiasjoner i seg som folk tenker på når de hører navnet Røros. Det er ekte, du har verdensarven som er inne i bildet, du har en spesiell kultur, og du har ei historie. Jeg synes at måten Rørosmat jobber på, er veldig gode formidlere av det grunnlaget som ligger her. Det å kunne være med og videreutvikle det potensialet som ligger her, og drive med verdiskaping på grunnlag av det. Det er derfor vi har blitt inspirert til å introdusere *terroir* på merkevaren Røros, som de første i Norge.»*

Daglig leder, nettverk av lokalmatprodusenter

I forskningslitteraturen brukes begrepet tradisjonsmat, men fordi det har vært en uklar begrepsbruk knyttet til denne kategorien, var det viktig å få tydeliggjort hvilke begreper respondentene benytter. Gjennom min empiri har jeg fått mange innspill på at det nå, etter flere år, er enighet om at *lokalmat* er begrepet som betegner mat med lokal opprinnelse og en foretrukket kvalitet. Begreper som *gårdsmat*, *kortreist mat* og *tradisjonsmat* har vært og er også mye brukt. Om maten er kortreist, er ikke viktig. Det vil si at juicen kan være produsert i Hardanger, men servert i Oslo eller i Berlin. Men det må ha en stedstilhørighet. Videre er det viktig at det er en foretrukket kvalitet. Parmesan-ost er et eksempel på lokalmat som produseres i stor skala. Her er det noen

²³ «*Terroir* kommer fra ordet terre: «land». Det er et opprinnelig [fransk](#) begrep i sammenheng med [vin](#) og andre landbruksprodukter, brukt for å betegne den spesielle karakter et steds eller områdes [geografi](#), [geologi](#) og [klima](#) tilfører et landbruksprodukt. Begrepet har ingen gode oversettelser til norsk (eller de fleste andre språk). *Terroir* beskriver en rekke bestanddeler som er unike for stedet, og som ikke kan kopieres» (Bråtå, 2017).

gråsoner, men informantene har samme forståelse av hva som ligger i begrepet lokalmat, og i hvilken grad lokalmat er produsert i liten eller stor skala, er det delte meninger om.

«Det skal være lokalt. Det skal være mat med lokal identitet. Du skal kunne se historien til produktet. Det andre er: Det skal være en preferert kvalitet. Det skal være bedre og annerledes enn standardproduktene i kategorien.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

Historien og stedet som er knyttet til lokalmaten, er en viktig immateriell ressurs, gjerne den første, som blir fremhevet når respondentene trekker fram det å gi kundene nye eller forbedrede verdiforslag. Respondentene påpeker sted i en eller annen form som viktig. «Mat med adresse» blir brukt som en fellesbetegnelse, og det innebærer selve historien, hvordan denne blir fortalt, og hvilke medier som blir benyttet.

«Det ene er at vi har reist så mye at vi blir mer avanserte. Det er som i Alkymisten, du reiser og besøker hele verden, og så er det du egentlig søkte, rett utenfor dørstokken din.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

Det er noen felles kjennetegn ved historiene som lokalmatprodusentene har bygd opp: Det er gjerne at de er knyttet til et geografisk sted – enten en gård, ei bygd eller en region. Casebedrift 2 bygger det de leverer, omkring gårdsnavnet. Avsendermerket er tydelig monolittisk med gårdsnavn, og de har en monolittisk strategi med gårdsnavn som merkevare på samtlige produkter. «Bue», som vi har nevnt tidligere, er det siste tilbudet som også har gårdsnavn som tydelig avsendermerke. Lokalbutikken kombinerer tradisjon og innovasjon, og har høstet alt fra gründerpriser til mye positiv medieomtale. Den har fått en meget vellykket introduksjon i markedet.

4.6 PRODUKSJON AV LOKALMAT

Produksjon avgrenses til å gjelde den materielle delen av verdiforslaget innen lokalmat. Produksjonsprosessen av maten kan være en måte å differensiere seg fra andre

matprodusenter på både nasjonalt og internasjonalt. Produksjonsmåten, mener flere av aktørene, bidrar til å forbedre eller fornye et verdiforslag. I matbransjen trekker respondentene frem flere dimensjoner knyttet til produksjonsmåten som har betydning for verdiforslaget: Oppskrifter, organisering, tilvirkning (for eksempel håndverk), føring, dyrevelferd, økologisk produksjon, smakstilsetninger, kvalitet og dyrehelse er dimensjoner som lokalmatprodusenter legger vekt på for å kunne tilby et produkt med en forbedret kvalitet. Produksjonsmåten påvirker kunde verdien, mener aktører i lokalmatbransjen.

Tabell 9 Produksjon av lokalmat

Produksjon	Retrovasjon i produksjon
Innsatsfaktorer	Hvordan dyrene føses og håndteres, er et område lokalmatprodusentene differensierer seg fra matvareindustrien på. Retrovasjon blir det når gamle driftsmåter kombineres med ny kunnskap om matproduksjon.
Produksjonsprosess	Produksjon har gått i retning av masseproduksjon i de fleste kategorier. Retrovasjon er når produsenter henter fram igjen tradisjonelle produksjonsteknikker og fornyer dem slik at det gir en merverdi for kunden. Lokalproduksjon eller håndlaget/hjemmelaget er ikke nødvendigvis retrovasjon.
Produksjonsspesifikasjoner- og oppskrifter	Retrovasjon i resepter kan være når produsentene etterspør unike råvarer (f.eks. kraftfôr som er lokalprodusert) for at forbruker skal kunne følge den lokale verdikjeden til produktet hele veien. Resepten til produktene skal inneholde både tradisjonelle og nye ingredienser.
Skala	Produksjon i liten eller stor skala er et område innen lokalmatproduksjon som det er ulike meninger om. Eksempelvis har store industriprodusenter etablert produksjonsanlegg som produserer varer i mindre skala, for å kunne konkurrere på lokalmatmarkedet. Der hvor de tidligere har vært konsekvente på at skalafordeler er konkurransefremmende, har de for noen serier tatt et skritt tilbake.
Kvalitet	Det å gjeninnføre gamle produksjonsteknikker som bidrar til en særegen kvalitet, og kombinere dem med nye metoder for kvalitetskontroll, er eksempel på retrovasjon i produksjon.

4.6.1 INNSATSFaktorER

Å ha kontroll over hele verdikjeden, f.eks. fra melkeproduksjon til salg av lokalmatkonseptet, er noe som kjennetegner mange av lokalmatprodusentene. Fra å ha vært leverandører av melk til et samvirkeforetak benytter casebedrift 2 nå melk fra egne

kuer til produksjon. Dette gir mulighet for sporbarhet. Kombinasjonen av å benytte en gammel type grovfôr til dyrene og å kommunisere dette som en verdi til kundene, er eksempel på retrovasjon.

«Driften er basert på grønn, fornybar energi. Et eget flisfyringsanlegg leverer bioenergi til oppvarming av bygget, samt varmtvann. Alt grovfôret produseres på gården i form av tradisjonelt høy og finsnittet silo. På denne måten unngås bruken av rundballeplastikk. I tillegg legges det stor vekt på ressursutnytting av melka. Ysteriet drives altså på en bærekraftig måte, og så å si ingenting av melka går til spille.»

Daglig leder, lokalmatprodusent

4.6.2 PRODUKSJONSPROSESS

Produksjonsprosessen for lokalmat er langt mer preget av håndverk enn produksjonen i næringsmiddelbransjen for øvrig. Den håndverkspregede prosessen får betydning for kvaliteten, mener flere av respondentene. Dette gjelder for både produsenter som er knyttet til en gård, produsenter som er en del av et større nettverk (f.eks. Rørosmat), og også for en del av produktene fra casebedrift 1 som produseres på mindre produksjonsanlegg. Produksjonsprosessen bidrar til at råvarene kan spores, og at foredlingen er lokal. For mange kunder oppleves dette som et bidrag til et forbedret verdiforslag, mener flere av respondentene.

«Det er jo de grunnforutsetningene som må være oppfylt: at det er en lokal, sporbar råvare og lokal foredling. Men så må det være et produkt som er av alminnelig god kvalitet, hvis ikke har det ingen sjanse.»

Daglig leder, nettverk av lokalmatprodusenter

4.6.3 PRODUKSJONSSPESIFIKASJONER OG OPPSKRIFTER

Merkevareprodusenter utvikler produktspesifikasjoner som bidrar til at produktet er det samme hver gang det produseres. Utvikling av resepter er naturlig nok avgjørende for smaken, og prosessen med å komme fram til nye resepter kan gjøres på mange måter. I tillegg til oppskriften er hvordan produksjonsforløpet skal foregå, sentralt i produksjonsspesifikasjonene. Flere av dem jeg har snakket med, produserer ost, og fremhever betydningen av prosess, lagring og hvordan osten skal håndteres i lagringsprosessen. Her er det flere lokalmatprodusenter som har gjeninnført gamle lagringsteknikker og kombinert dem med dagens hygienekrav, som kan beskrives som

eksempler på retrovasjon. Lokalmatprodusentene nevner mange inspirasjonskilder for innovasjon på ulike stadier i verdikjeden. Det kan være tradisjonelle oppskrifter som har forankring i sted, region eller sesong. Det kan være ulike råvarer som ligger til grunn, lagringsmetoder og smakssammensetninger. Flere av produsentene trekker fram samarbeid med andre aktører som en viktig kilde til nye resepter. Kunder blir trukket fram som sentrale bidragsyttere. Det er et naturlig skille mellom store og små aktører når det gjelder behov for å innhente kunnskap utenfra. Virkemiddelapparatet spiller en stor rolle for mindre aktører, deriblant muligheten for å få tilgang til forskningskompetanse (det finnes blant annet et eget kompetansenettverk for lokalmatprodusenter)²⁴.

4.6.4 SKALA

Flere aktører i lokalmatbransjen mener at lokalmat ikke har noe med skala å gjøre, men at det allikevel må være et skille mellom lokalmatproduksjonen og ordinær industriproduksjon. Det har vært en endring i definisjonene på lokalmat, og det må gås opp nye grenseganger og lages retningslinjer, også for dem som har vært i bransjen en stund, mener en av lokalmatprodusentene. De som produserer lokalmat, mener at slik produksjon må være mer håndverksmessig. Rørosmeieriet er definert som lokalmat som har en håndverksmessig industriproduksjon. Skillet er at du får råvarene direkte fra produsenten, og ikke er kjørt innom flere anlegg. For eksempel har Rørosmeieriet kortere rørgater og mer skånsom behandling av varene enn det vil være på et stort meierianlegg, sier styrelederen for nettverk av lokalmatprodusenter.

«Rørosmeieriet tapper Coop Änglamark for Coop, som er en leieproduksjon. Der hadde vi Røros-merket på i starten, men nå er det tatt bort fordi det ikke blir lokalmatprodukt. Det er et Coop Änglamark-produkt og ikke et Rørosmeieri-produkt. Så det er rett at vi definerte det ut.»

Daglig leder, nettverk av lokalmatprodusenter

²⁴ <https://nofima.no/program/lokalmatprogrammet/>

4.6.5 KVALITET

Informantene jeg har intervjuet, er opptatt av kvaliteten på lokalmat. Det er ikke alle aktørene som har like gode rutiner på kvalitet, og det å kunne være leveringsdyktig og ha høy og jevn kvalitet må være på plass for å lykkes, mener flere informanter.

«Jeg må ha leverandører som har kvalitet og produkt som er bra eller unikt, og som har tro på seg selv og har gjort hjemmeleksa si.»

Innkjøpssjef, dagligvarekjede

Osteprodusenter som har valgt en produksjonsmetode uten pasteurisering, framhever dette. De store norske aktørene har fjernet mye av det håndverksmessige og har også lagt særdeles stor vekt på matsikkerhet. Som en følge av oppmerksomheten rundt matsikkerhet har store aktører valgt å ikke tilby upasteuriserte produkter. Men slike produkter har en ekstra verdi for kundegrupper som verdsetter den smaksopplevelsen det gir. Dette henger sammen med diskusjonen omkring produksjonsprosess og hvilken verdi ulike produksjonsmetoder har for ulike aktører. Håndverk eller økologisk produksjon har ulik verdi for aktørene i verdinettverket, og dermed kan ikke kvalitet være en objektiv størrelse.

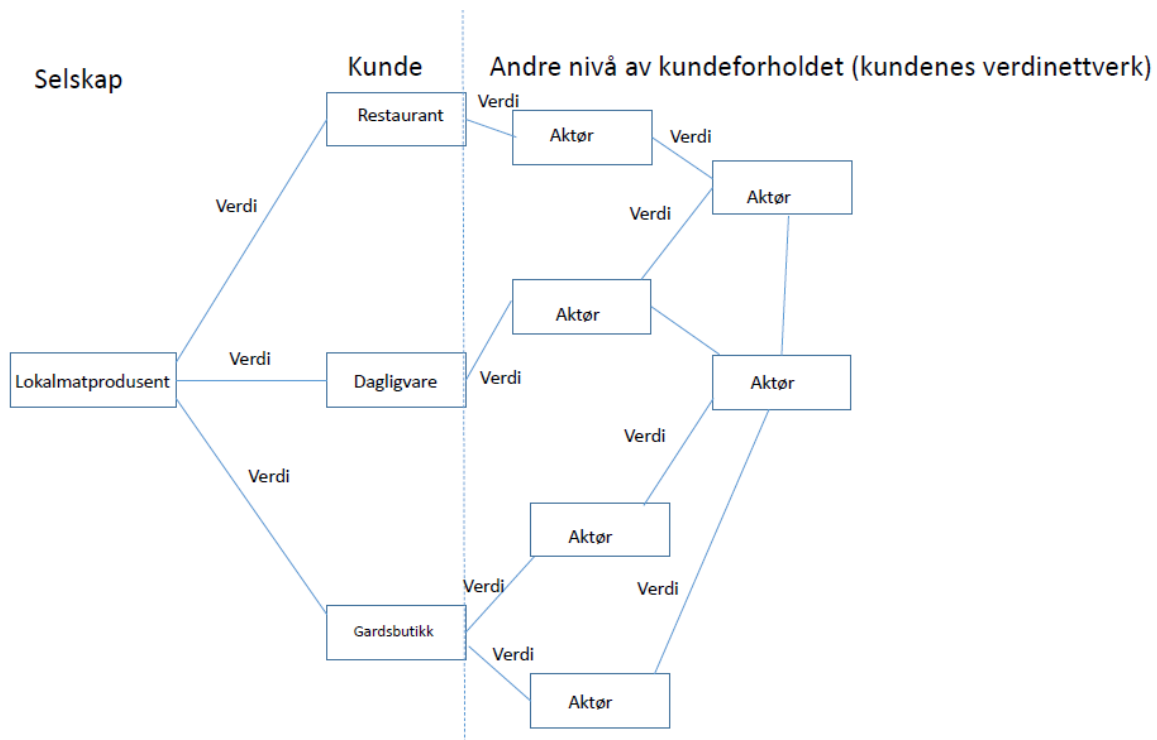
4.7 DISTRIBUSJON

Distribusjon av mat er i endring. 85 % av omsetningen av mat skjer i dagligvarebransjen, noe som også gjelder for lokalmat. Allikevel er det en fremvekst av andre distribusjonskanaler. Tabell 10 «Distribusjon av lokalmat» illustrerer ulike handelsledd for lokalmaten. For mange lokalmatprodusenter er distribusjon en barriere for å lykkes. Men for lokalmat er en viktig del av verdiforslaget immaterielle verdier, mener respondentene, og andre distribusjonskanaler enn tradisjonell dagligvare kan bidra til å fremme verdiforslaget.

Tabell 10 Distribusjon av lokalmat

Distribusjon	Retrovasjon i distribusjon
Gårds- og seterutsalg	Gårds- og seterutsalg har økt de siste 10–15 årene. Dette er en tradisjonell distribusjonskanal som har blitt gjeninnført og modernisert. Hanen, som er en landsdekkende næringsorganisasjon for virksomheter innen bygdeturisme, gårdsmat og innlandsfiske i Norge, mener at gårds- og seterutsalg betyr mye for norske reiseliv.
Matmarkeder og mathaller	Matmarkeder og mathaller er, på samme måte som gårds- og seterutsalg, distribusjonskanaler som har blitt gjeninnført. Tematiseringen av denne typen utsalg er en form for retrovasjon med referanse til kapittel 4.3 «Merkevaren og visuell identitet».
Serveringssteder	Mange serveringssteder profilerer seg på lokalmat og tradisjonsmat. Det kan betegnes som retrovasjon av et serveringssted når det tradisjonelle fornyes.
Dagligvare	I dagligvaremarkedet har flere kjeder endret sine såkalte listingsystemer som følge av økt etterspørsel etter lokalmat. Det innebærer at sortimentet til butikkene igjen kan tilpasses lokal etterspørsel – f.eks. kan kunden få lokal ost på den lokale Coop-butikken. Coop har økt sin fleksibilitet og gått tilbake på standardisert sortiment over hele landet.
Nettbutikker og levering på døra	Den digitale revolusjonen har bidratt til at lokalmatprodusentene kan få distribuert maten til kundene på en ny måte. Kombinasjonen mat produsert lokalt, men solgt gjennom nye kanaler, kan betegnes som retrovasjon.

Opplevd verdi av verdiforslaget avhenger av hvem kundene er (eksempelvis restaurant, dagligvare eller gårdsbutikk), mener aktørene i lokalmatbransjen. De opplever ulik grad av betalingsvillighet for sine tjenester. Figur 11 illustrerer kundene til lokalmatprodusentene samt kundenes verdinettverk. Rørosmat har en annen verdi for stjerne-restauranten Maaemo enn for butikksjefen på Coop, ettersom de har ulike aktører i sitt verdinettverk. Den måten som både Rørosmat og Norgesgruppen forstår tjenesteverdi på, kan være et eksempel på SDL og på at verdi oppleves fenomenologisk (Vargo & Lusch, 2004a). Ved direkte formidling av historier er det samspillet mellom forteller og mottaker som er avgjørende for opplevd verdi. Flere av informantene er opptatt av at det som gjør lokalmatkonseptene unike, er møtet mellom aktørene. At en aktør får møte en produsent, kan bidra til økt verdi.



Figur 11 Lokalmatprodusentens verdinettverk relatert til kunde verdi

4.7.1 GÅRDS- OG SETERUTSALG

Gårds- og seterutsalgene bidrar, i tillegg til å gi salg, til at produsentene kan kommunisere en historie og skape opplevelser, mener aktørene i matbransjen. Et besøk der maten er produsert, gir mange en større opplevd kunde verdi enn om de kjøper det aktuelle produktet i dagligvarebutikken. Gårdsutsalgene og lokalmaten har blitt en del av en reiselivsopplevelse, noe også virkemiddelapparatet (Innovasjon Norge, Hanen mfl.) er opptatt av. Det finnes etter hvert mange eksempler på at aktører i en region går sammen for å skape en felles opplevelse og større opplevd verdi for kundene.

4.7.2 MATMARKEDER OG MATHALLER

Som behandlet i kapittel 1 «Studiens tema, hensikt og forskningsspørsmål» er det en økning i matmarkeder og mathaller, dette har betydning for distribusjon og profilering av lokalmaten. I Oslo er Mathallen på Vulkan på Grünerløkka etablert og Maschmanns

Matmarked på Skøyen. Respondentene mener at når folk besøker mathaller, er de i en annen modus enn når de går i en dagligvareforretning. I denne settingen blir visuelle kommunikasjonsflater og hvordan verdiforslaget presenteres, sentralt.

4.7.3 SERVERINGSSTEDER

Serveringssteder i form av selve stedets profil, lokalisering, meny og atmosfære spiller en viktig rolle for lokalmaten. Personalet og kokken er sentrale for hvordan verdiforslaget presenteres, hvilken historie som fortelles når menyen presenteres, hvordan maten tilberedes, og hvilke oppskrifter som benyttes. Aktørene sier at det å bli fremmet på restauranter (gjerne med produktnavnet på menyer) er en viktig del av deres markedsføring. Danske Noma, som er kåret til verdens beste restaurant, satte casebedrift 2s ost på menyen. Det ga mye oppmerksomhet til bedriften og stolthet over at det de lager, har en høy kvalitet.

4.7.4 DAGLIGVARE

Lokalmaten har fått større plass og høyere listing i dagligvarehandelen. De store dagligvareaktørene – Norgesgruppen, Coop og Rema – har utviklet ulike strategier for sin lokalmatsatsing. Fra å være sentralt styrt med sortiment som skal være landsdekkende, har de tilpasset seg forbrukernes ønsker om å kunne handle lokalmat på butikken der de handler til daglig. Det kan sees på som en organisatorisk retrovasjon når ledelsen velger å gå bort fra å rendyrke leveranser fra så få leverandører som mulig. Den vertikale integrasjonen har medført samarbeid og oppkjøp av lokalmatprodusenter. F.eks. har Rema kjøpt Stangekylling og Lofotlam, og markedsfører merkevarene i butikk og i andre kommunikasjonskanaler.

4.7.5 NETTBUTIKKER OG LEVERING PÅ DØRA

Digitale løsninger innvirker også på distribusjon av lokalmat. Flere produsenter selger sine varer gjennom nettbutikker slik at de kan levere varer til kunder på mer konsnadseffektiv måte. Matkasser som kundene kan abonnere på, er også noe som

eksisterer for lokalmat, både til hverdags og til helg-/anledning. Det finnes blant annet lokalmatprodusenter som har hyttebefolkningen som målgruppe for sine matkasser.

4.8 UTVIKLING AV MODELL FOR «HVA KJENNETEGNER RETROVASJON?»

Jeg har i den empiriske undersøkelsen kommet fram til seks bestanddeler som kjennetegner verdiforslaget retrovasjon.

Lokalmaten og opplevelsen av den

består av materielle og immaterielle bestanddeler og avhenger av hvem som er henholdsvis tilbyder og mottaker. Når bestanddeler ved lokalmaten er smak, konsistens, ingredienser, oppskrift og tilberedningsforslag som er med utspring i tradisjon, er det en form for retrovasjon.

Merkevaren og visuell identitet er viktig for nye og forbedrede verdiforslag for lokalmat, mener samtlige informanter. De trekker fram visuelle kommunikasjonsflater, fysiske kommunikasjonsflater og opplevelsesbaserte aspekter som sentralt for verdiforslagene. De visuelle kjennetegnene er symboler, bilder, illustrasjoner og farger, form og emballasjekvaliteter som innehar mange tradisjonelle særtrekk. Retrovasjon er når den visuelle identiteten kombinerer det tradisjonelle og det nye. Det kan være tradisjonelle visuelle kjennetegn som er fornyet ved bruk av nye farger, materialer eller på nye kommunikasjonsflater.

Historier og historieformidling er sentrale immaterielle bestanddeler ved et verdiforslag. Historiene som formidles, har ulike temaer, men det er allikevel en del temaer som bidrar til at de kan samles i noen kategorier: om en person, en historisk skikkelse, råvarene, oppskrift, produksjonsmetode, tid og sted. Det er når historien settes inn i en ny kontekst eller formidles på en ny måte, det kan betegnes som retrovasjon. Eksempel: at en historisk hendelse er inspirasjonskilden til et nytt øl eller en ny ost. Historieformidling blir fremhevet som like viktig som innholdet i historien. I gjennomgangen av historieformidling kom det fram følgende ulike

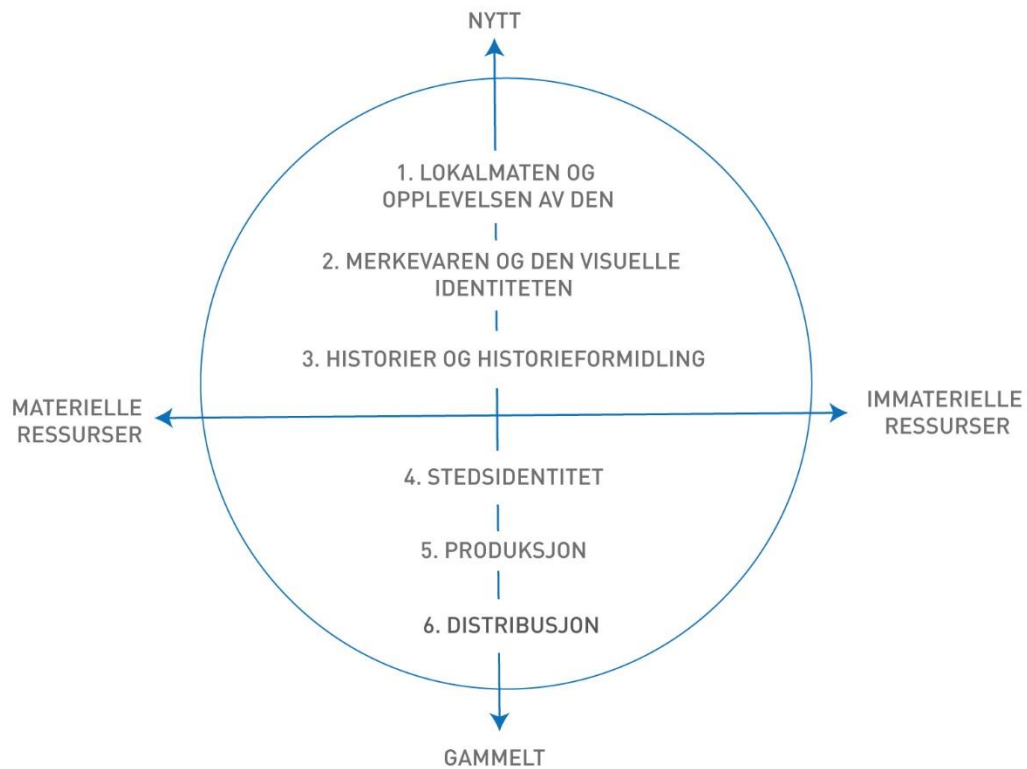
formidlingsformer: direkte formidling av historien fra produsent til forbruker, kokken som formidler, redaksjonell omtale (PR), kokebøker, tradisjonell markedsføring, gjennom den visuelle identiteten, digitale flater og gjennom distribusjonsleddet. Ved direkte formidling av historier er det samspillet mellom forteller og mottaker som er avgjørende for den opplevde verdien. Flere av informantene er opptatt av at det som gjør lokalmatkonseptene unike, er møtet mellom aktørene. At en aktør får møte en produsent, kan bidra til økt verdi. En retrovasjon er når historien formidles på nye måter og/eller på nye kommunikasjonsflater.

Stedsidentitet er en differensierende faktor ved lokalmaten, som dermed også er et av kategorikjennetegnene. I den empiriske undersøkelsen kan sted være en gård, et lokale (butikk, meieri), en bygd/by eller en region. Mange tilbydere av lokalmat benytter en eller annen form for stedsangivelse i merkevarebyggingen. Det er når stedsnavnet benyttes på en innovativ måte, at vi kan betegne det som en retrovasjon. Eksempelvis når Rørosmat benytter terroir-merking på sine produkter. En kombinasjon av de særegne fordelene ved at maten produseres i en spesifikk region, og at stedets særegenheter kommuniseres på en ny måte i Norge, er retrovasjon.

Produksjon er i lokalmatkonteksten produksjon av den materielle delen av verdiforslaget. Gjennom intervjuene har produksjonsprosessen, resepter, skala (stor kontra liten), kvalitetsrutiner og lagring kommet fram som områder som er relevante for retrovasjon. Lokalmatbransjen har gjenopptatt gamle produksjonsmetoder, men for at det skal betegnes som retrovasjon, må metodene ha noe nytt ved seg – et innovasjonsperspektiv.

Distribusjon er et område i endring i matbransjen. I markedet for lokalmat har følgende distribusjonskanaler blitt gjeninnført: gårds- og seterutsalg, matmarkeder og mathaller, ulike typer serveringssteder (hoteller, restauranter m.m.), dagligvarebransjen, netthandel og direkte levering av matkasser. Mange av de nye utsalgsstedene som har blitt etablert de senere årene, er utsalg som er i tilknytning til produksjonsstedet, hvor salgsopplevelsen blir en sentral del av verdiforslaget. Andre distribusjonskanaler, som salg av lokalmat over nett og ferdige matkasser, kan også betegnes som en retrovasjon.

Jeg har valgt å utvikle en modell (figur 12) som illustrerer hva som kjennetegner retrovasjon. Modellen har til hensikt å forklare hvilke bestanddeler et verdiforslag i lokalmatkonteksten inneholder. Modellen er utviklet som et resultat av den abduktive forskningsprosessen hvor den kritiske realismen har vært viktig for analysen. Strukturer og mekanismer er satt i sammenheng med de empiriske hendelsene, ettersom disse eksisterer i en kompleks og sammensatt helhet. I kapittel 3 «Metode» identifiserte jeg gammelt/nytt og materielt/immaterielt som strukturer som defineres som indre nødvendige relasjoner. Modellen viser at disse strukturene integreres innenfor rammen av en eller flere av de seks bestanddelene som identifiseres i dette kapitlet: (1) lokalmaten og opplevelsen av den, (2) merkevaren og visuell identitet, (3) historier og historieformidling, (4) stedsidentitet, (5) produksjon og (6) distribusjon. Disse bestanddelene har ulike kombinasjoner av nytt/gammelt og materielt/immaterielt. Bestanddelene kan således ses som mekanismer i retrovasjon, hvor de ulike bestanddelene settes sammen og igjen blir til komplette nye og/eller forbedrede verdiforslag i lokalmatmarkedet. For at et verdiforslag skal betraktes som retrovasjon, skal ressursene gammelt vs. nytt, eller materielt vs. immaterielt, for minst én av de seks bestanddelene rekonfigureres. Verdiforslagene er, sett ut fra den kritiske realismen, observerbare hendelser.



Figur 12 Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag, lokalmat

Det som kjennetegner retrovasjon, og som gjør at innovasjonen blir en retrovasjon, er dimensjonen «gammelt», i form av enten en materiell eller en immateriell ressurs, som integreres med nye ressurser.

5. RESULTAT OG ANALYSE 2: RESSURSINTEGRERING I RETROVASJON

«Den kokken som ikkje har glede av matlaginga si,
greier ikkje å gle gjestene sine.»

Arne Brimi

Dette kapitlet er den andre delen av resultat og analyse, og det søker å gi svar på forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?», med delspørsmålene «Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?», og «Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?». Hensikten er å presentere kunnskap om hvordan ressurser, både nye og gamle, materielle og immaterielle, kombineres og integreres når nye eller forbedrede verdiforslag skal utvikles. Konteksten er lokalmat, og resultatene og analysene baseres på en komparasjon mellom to casestudier (se kapittel 3 «Metode»). I analysen av dataene har jeg identifisert fire former for retrovasjon: 1) markedsutviklende retrovasjon, 2) kompetansebasert retrovasjon, 3) materielt basert retrovasjon og 4) historiebasert retrovasjon. Disse fire typene beskrives og illustreres med basis i data i dette kapitlet. Avslutningsvis i kapitlet eksemplifiseres de ulike formene for retrovasjon i de to casene. Jeg har valgt å starte kapitlet med en innledning på hvordan analyseprosessen har vært gjennomført, fordi det kan bidra til en bedre forståelse av resultatene som presenteres.

5.1 INNLEDNING

Ressursintegrering i retrovasjon handler om at gamle og nye, materielle og immaterielle ressurser kombineres og utvikles til nye eller forbedrede verdiforslag. Produksjon, innovasjon og markedsføring er tre av en organisasjons hovedaktiviteter for å integrere ressurser (Skålén, 2016). I kapittel 4 ble seks bestanddeler ved verdiforslaget lokalmat identifisert på grunnlag av intervjustudien og tidligere

forskning. De seks bestanddelene er: 1) lokalmaten og opplevelsen av den, 2) merkevaren og visuell identitet, 3) historier og historiefremføring, 4) stedsidentitet, 5) produksjon og 6) distribusjon.

I prosessen med gjennomgang av teori og empiri identifiserte jeg et gap i innovasjonsprosessteorien omkring hvordan tradisjon som materiell og immateriell ressurs blir vektlagt i innovasjon. I en studie ble innovasjonsprosessen i lys av den servicedominante logikken identifisert i ulike faser i innovasjonsprosessen (Åkesson et al., 2016), men heller ikke i den modellen ble integreringen av gamle og «glemte» ressurser fremhevet. I SDL defineres verdiforslag som ressurskonfigurasjoner som lover verdiskaping i bruk (Skålén et al., 2015), men studien vektlegger ikke gamle ressurser som integreres med nye. For å få innsikt i hvordan retrovasjon skjer, valgte jeg SDL som rammeverk framfor den varedominante logikken. Det for at denne tilnærmingen kan gi ny kunnskap om hvor og hvordan verdi skapes (Helkkula et al., 2017; Vargo & Lusch, 2008). Den teoretiske forankringen i den servicedominante logikken med vektlegging på ressursintegrering bidro til at jeg kodet dataene med utgangspunkt i bestanddelene som allerede var identifisert, og som er illustrert i figur 12 i kapittel 4: «Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag, lokalmat». Deretter så jeg på om dimensjonene nytt/gammelt og materielt/immaterielt var meningsbærende for å identifisere ressursene og se på hvordan ressurskonfigureringen skjedde. I hele analyseprosessen har jeg brukt strukturene gammelt/nytt og materielt/immaterielt for å få svar på forskningsspørsmålene. Dette har blitt sentrale strukturer i teoriutviklingen.

CASEUNDERSØKELSEN

Den komparative caseundersøkelsen er det empiriske grunnlaget for resultatene i kapittel 5. Jeg har studert to innovasjons-caser, henholdsvis osten «Fjellgeit» og gårdsutsalget «Bue», for å forstå hvilke ulike kombinasjoner av bestanddeler som utvikles til verdiforslag. Dette innebærer at jeg kan bidra til kunnskapsutvikling om retrovasjonsprosessen. En retrovasjonsprosess beskrives som prosessen fra idé til markedsintroduksjon og spredning av det nye og/eller forbedrede verdiforslaget. Retrovasjonsprosessen kan, på samme måte som innovasjonsprosesser, skje på mange ulike måter. Casestudien som omhandles i dette kapitlet, har til hensikt å beskrive

hvordan ressursintegrering i retrovasjon skjer. Det som søkes å få innsikt i, er hvordan ressurskonfigureringen skjer. Om retrovasjonsprosessene er «top-down» eller «bottom-up», blir i begrenset grad diskutert i denne avhandlingen. Det er fordi prosessene jeg har fulgt i de to casebedriftene, har vært ulike. Det har vært ulike bestanddeler ved verdiforslagene som har vært under utvikling, og bedriftene er ulike når det gjelder størrelse, tilgjengelige ressurser og organisasjonsstruktur. Avslutningsvis i kapitlet illustreres en totaloversikt over de to verdiforslagene i casebedriftene: «Fjellgeit» i casebedrift 1 og «Bue» i casebedrift 2.

Kriterier for caseutvelgelsen er beskrevet i kapittel 3. «Fjellgeit» er en liten del av en større portefølje som markedsføres under et merkevarekonsept i et større matkonsern. «Fjellgeit» distribueres via ulike salgskanaler. Den var allerede i markedet da jeg startet casestudien, men flere av bestanddelene ved verdiforslaget var ikke ferdigutviklet. «Bue» fulgte jeg fra idéutvikling til ett år etter åpning, totalt 18 måneder. Casebedrift 2 hadde mange produkter i porteføljen som er en del av tilbudet i «Bue». I gjennomgangen av casene har jeg fulgt retrovasjonsprosessen for de ulike bestanddelene, og under forklarer jeg hvordan jeg kom fram til fire former for retrovasjon. Prosessen fram til klassifiseringen av de fire formene for retrovasjon har vært gjennomført som en abduktiv forskningsprosess med veksling mellom teori og empiri.

TEORIUTVIKLINGEN

Etter at jeg hadde identifisert ressursene, var hensikten å få innsikt i hvordan ressursintegreringen skjedde. Dataene ble kodet etter følgende kategorier: bestanddeler, og hvilke ressurser som ble benyttet (gammelt/nytt, materielt/immaterielt). Tabell 11 illustrerer strukturen på kodingen. Figur 13 er et eksempel på resultatet etter koding for «Lokalmaten og opplevelsen av den». Figur for de fem andre bestanddelene er vedlagt i 8.2. Vedlegg 2: Koding «hvordan skjer retrovasjon?».

Tabell 11 Et overordnet rammeverk for å analysere «Hvordan skjer retrovasjon?»

Bestanddel ved verdiforslaget	Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?	Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?	Datakilder
1) Lokalmaten og opplevelsen av den 2) Merkevarer og visuell identitet 3) Historier og historieformidling 4) Stedsidentitet 5) Produksjon 6) Distribusjon	<ul style="list-style-type: none"> - Gamle - Nye - Materielle - Immaterielle 	Hva skjer i prosessen? Hvordan er prosessen «rigget» /organisert? Hvem er med?	Intervjuer Dokumenter i bedriftene Observasjon Workshopdeltakelse

Som en del av analysen av hvordan ressursene ble integrert i de ulike retrovasjonstypene, ble det gjennomført en sammenstilling for bestanddelene i case 1 og case 2. Jeg kom fram til et felles sett av delbestanddelene avhengig av om det var materielt eller immaterielt basert, og om det var gamle eller nye ressurser som var det bærende for bestanddelen som ble utviklet. Avhengig av hvilke ressurser som var bærende bidro dette til en klassifisering av fire ulike former for retrovasjon.

RESSURSINTEGRERING RETROVASJON LOKALMATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN

Immaterielt	<p>MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Råvarer - Meierilokaler <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internasjonal kompetanse - Produktutvikling 	<p>KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradisjonell håndverkskompetanse <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internasjonal kompetanse - Produktutviklingskompetanse - Kundeinnsikt
Nytt	<p>MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Råvarer - Meierilokaler <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emballasje - Anleggsressurser - Råvarer - Smakstilsetninger 	<p>HISTORIEBASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradisjonsrik håndverkskompetanse - Historiekompetanse - Råvarekompetanse - Produksjonskompetanse <p>Nye immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknologikompetanse - Produktutviklingskompetanse - Forbrukerinnsikt
Materielt	Materielt	Immaterielt

Gammelt

Figur 13 Ressursintegrering retrovasjon. Maten og opplevelsen av den.

Å klassifisere i fire former for retrovasjon var hensiktsmessig, i og med at type ressurser som integreres, gir kunnskap om at ressursintegreringen skjer på ulike måter avhengig av både ressursene og hvilke bestanddeler som skal innoveres.

Jeg oppsummerte de ulike ressurskombinasjonene av gammelt/nytt og materielt/immaterielt i analyseprosessen. Kombinasjonen av materielt vs. immaterielt har sitt utgangspunkt i SDL (Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2004a), mens gammelt vs. nytt stammer fra retrovasjon/retrobranding.

Det å følge utviklingen av «Bue», som var forankret i et gammelt bygg, og hvor verdiforslaget ble utviklet med basis i dette, var noe annet enn «Fjellgeit», som var forankret i lokale råvarer og franske mattradisjoner. Dette var bakgrunnen for dele retrovasjonene inn i grupper med følgende fire betegnelser 1) markedsutviklende

retrovasjon, 2) kompetansebasert retrovasjon, 3) materielt basert retrovasjon og 4) historiebasert retrovasjon. Av betegnelse på de ulike formene for retrovasjon er 2), 3) og 4) navngitt etter hvilken ressurs som har vært førende for prosessen. Markedsutviklende retrovasjon er derimot ressurser som er videreutviklet med mål om å skape vekst i markedet. For hver av bestanddelene ved verdiforslagene «Fjellgeit» i case 1 og «Bue» i case 2 har jeg søkt å identifisere og analysere hvilke ressurser som har blitt kombinert for å utvikle det nye eller forbedrede verdiforslaget, samt hvordan ressursintegrasjonen har skjedd. Samtlige av bestanddelene i verdiforslaget som ble identifisert i kapittel 4, er identifisert i de to casene. I casene har ulike bestanddeler fått ulik vektlegging. Ressursintegrasjon skjer både i utvikling av enkeltbestanddeler og som en kombinasjon av dem. For hver av de ulike formene for retrovasjon i hvert case er det en tabelloversikt med illustrerende sitater/observasjoner. I analyseprosessen kom jeg fram til de fire formene for retrovasjon som gjennomgås i kapittel 5.2–5.5.

I den kommende resultatgjennomgangen presenteres ressursene og ressursintegrasjonen for de ulike bestanddelene. Det fylldige datamaterialet muliggjør en beskrivelse av de fleste bestanddeler innenfor hver type retrovasjon, og jeg har valgt å eksemplifisere med to–tre bestanddeler for hver type. Jeg har da valgt bestanddeler som kan illustrere de ulike formene for retrovasjon på en best mulig måte, eller utvikling av bestanddeler hvor jeg vurderer empirien som mer interessant. Årsaken til at ikke alle de seks bestanddelene er tatt med for samtlige av de fire formene for retrovasjon, er at det ville blitt for omfattende. De ulike formene for retrovasjon kan beskrives som mekanismer som bidrar til at hendelser skjer (nye og forbedrede verdiforslag tilbys). I de neste avsnittene skal jeg gjennomgå de fire formene for retrovasjon. Jeg starter med markedsutviklende retrovasjon.

5.2 MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: GAMLE MATERIELLE RESSURSER OG NYE IMMATERIELLE RESSURSER

Den øverste venstre kvadranten i fig. 13 kjennetegnes ved at gamle materielle ressurser integreres med nye immaterielle ressurser for å utvikle nye eller forbedrede verdiforslag. Retrovasjonene i denne kategorien har fått betegnelsen markedsutviklende retrovasjon fordi de kjennetegnes ved at gamle materielle ressurser er utgangspunkt for fornyelse med mål om å skape vekst i markedet.

Gamle materielle ressurser (som råvarer eller lokaler) tilføres nye immaterielle ressurser, eksempelvis kompetanse (markedskompetanse, teknologi eller matfaglig kompetanse). Ressursintegreringen kan bidra til at eksisterende verdiforslag forbedres, eller at de fremstår som nye, men basert på gamle materielle ressurser. I begge casebedriftene er det flere eksempler på markedsutviklende retrovasjon hvor tilførsel av ny kunnskap har bidratt til å forbedre eksisterende eller utvikle nye verdiforslag med basis i tilgjengelige materielle ressurser (f.eks. råvarer eller en gård). Eksempel: Norske ystere har ervervet seg kompetanse fra franske ystere og kombinerer det med lokalprodusert geitemelk. Det gir en norsk, lokal variant av chevre. I en lokalmatkontekst er mat en sentral del av verdiforslaget, og maten blir av begge casebedriftene vektlagt som viktig eller viktigst. Begge casebedriftene har eksempler på hvordan man kan utnytte en råvare som det har vært synkende etterspørsel etter (geitemelk og kumelk).

Begge casebedriftene har gjennomført markedsutviklende retrovasjon i form av å kombinere tradisjonelle materielle ressurser og nye immaterielle ressurser. Case 1 har hatt utenlandske fagfolk på anlegget sitt over lengre tid, og kunnskapsoverføringen har blitt gjennomført gjennom praksis. Læringen har skjedd gjennom prøving og feiling. Tabell 12 illustrerer hvordan ulike bestanddeler ved verdiforslaget fører til markedsutviklende retrovasjon. Kolonne 1 er ulike bestanddeler i verdiforslag, som er resultatene fra kapittel 4. Kolonne 2 gir eksempler på ulike ressurser som integreres, mens kolonne 3 er illustrerende sitater fra empirien. Kolonne 4 har til hensikt å

analysere situatene for å kunne utvikle teorien. Denne typen tabell er utarbeidet for samtlige fire former for retrovasjon.

Tabell 12 Ressursintegrering i markedsutviklende retrovasjon.

MARKEDSUTVIKLENDE		RETROVASJON	
Bestanddelene ved verdiforslaget	Kombinasjoner av gamle materielle og nye immaterielle ressurser	Illustrerende sitater	Forklaring på situatene
Lokalmaten og opplevelsen av den	Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - råvarer - meierilokaler Nye immaterielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - internasjonal kompetanse - produktutvikling 	<p>«Dette er jo egentlig en fransk ostetype. Og at det kunne være et marked for den, og at vi kunne klare å lage chevre her på Haukeli. Det med fjellhøy kvalitet. Det var nytt og unikt og det at man så et marked for dette.» Rådgiver og geitemelks produsent</p>	<p>Kombinasjonen av de ressursene som er i råvarene, som alltid har vært der, og nye immaterielle ressurser (internasjonale) bidro til å utvikle en ny ost.</p>
Merkevaren og visuell identitet	Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - bilder og illustrasjoner - kunnskap og materialbruk Nye immaterielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - digital kompetanse - kommunikasjonskompetanse - anvendelse av nye medier - innsikt i kundebehov 	<p>«Vi setter oss sammen – da vi skulle bygge meieriet her, da hadde vi tidlig kontakt med Mattilsynet og et storkjøkkenfirma som hjalp oss med å tenke løsninger. Vi er flinke til å bruke andre.» Daglig leder, casebedrift 2</p> <p>«Mamma hadde en idé om å sende meg på et egenutviklet trainee-program. Etter at vi har åpnet butikken.» Daglig leder, «Bue». Det vil si et program hvor man kan få være hos ulike aktører i matbransjen for å lære.</p>	<p>Casebedrift 2 bruker ekstern kompetanse i form av arkitekter og designfirma. På den måten tilfører de eksterne immaterielle ressurser til de lokale ressursene de har (gården, råvarene med mer).</p> <p>De som driver casebedrift 2, hadde allerede en butikk på selve gården, men da en gammel lokal butikk langs hovedveien ble ledig, var de samstemte om at det kunne være et velegnet lokale for et utsalgssted. Det var naturlig å fornye butikken samtidig som det ekte og tradisjonelle skulle beholdes.</p>
Historier og historieformidling	Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - fysiske omgivelser, gjenstander og materialer - tradisjonelle materielle kommunikasjonsflater Nye immaterielle ressurser:	<p>«Ostebanken, der osten lagres for kunden. Historiefortelling for meg gir en merverdi.» Profilansvarlig casebedrift 1</p> <p>«'Noma-effekten'. Vi har levert en ost til Noma, som er kåret til verdens beste restaurant. Det har</p>	<p>Casebedriftene henter fram, videreutvikler og formidler historier om de materielle delene av verdiforslaget. Historiene blir ofte formidlet gjennom flere ledd: fra produsent til distributør og videre til sluttbruker. At en historie er interessant og fengende, er viktig for at den skal bli gjenfortalt.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - iscenesettelse - innsikt i hva kunden er opptatt av - innsikt i hvordan kunden bruker ulike medier - teknologikompetanse - nye medier - ny kunnskap om mat - relasjoner/samarbeidsavtaler 	<p><i>vi tatt fram av og til.»</i> Daglig leder casebedrift 2</p>	<p>Måten historien blir formidlet på, har betydning for hvordan den blir mottatt. Kurs i historieformidling til dem som er i kontakt med kunder, kan bidra til å forbedre verdiforslaget, mener markedsansvarlig i casebedrift 1. Ressursene som integreres: f.eks. historieformidling kombinert med for eksempel osten som presenteres.</p>
Stedsidentitet	<p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gård - bygd - region - bygningsmasse - særegne kjennetegn <p>Nye immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kundekunnskap - internasjonal endring - samarbeid - merkevarebygging 		<p>De materielle ressursene til begge casene er beliggenhet på fjellet. Det å drive gårdsdrift på fjellet kan av mange oppleves som ressurskrevende. Tradisjonelle materielle ressurser som melk med fjellhøy kvalitet, kombinert med nye tilvirkningsmåter, bidrar til nye og/eller forbedrede verdiforslag. Terroir-tenkning inn i annen type næring enn vin er et tankesett som casebedriftene vektlegger, uten nødvendigvis å benytte terroir-begrepet i markedsføringen.</p>
Produksjon	<p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - råvarer - meierilokaler - produksjonsutstyr <p>Nye immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - internasjonal kompetanse - innovasjonskompetanse 	<p><i>«Det har vært veldig mye med melke kvalitet, for det er basis for å få dette til (chevre). Vi så fort at det var helt andre krav til melke kvalitet på ren, hvit geitost kontra det å koke brunost. Så det var jeg involvert i som rådgiver. Det å finne faktorer ved fôring og miljø. Hva som hadde betydning for å rette det opp.»</i> Rådgiver og geitemelksprodusent</p>	<p>Ny forskningsbasert kunnskap om husdyrdrift for å forbedre og stabilisere kvaliteten for å tilfredsstille nye krav. Rådgiverrollen og det å få til en god kvalitetskultur blant geitemelksprodusentene var sentralt for å forbedre kvaliteten.</p>
Distribusjon	<p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - serveringssteder - butikker - gården - andre utsalgssteder - distribusjonsløsninger 	<p><i>«Mamma hadde denne ideen for et par år siden, det var om sommeren da det var mye å gjøre her på butikken (butikken var på gården). Bue ligger helt inne i veien, og mamma kom hjem og så</i></p>	<p>Det å se potensialet i en gammel, svært tradisjonell butikk, beholde de tradisjonelle bestanddelene ved den og å tilføre den nye verdier, er eksempel på retrovasjon. Tradisjonelle immaterielle</p>

	<p>Nye immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kunnskap om behov i markedet - kunnskap om markedsendringer - teknologikunnskap - kunnskap om opplevelsesutvikling - kunnskap om historiefordeling 	<p><i>at nå har jeg fått en idé, butikken burde jo ligge der oppe.»</i> Daglig leder «Bue»</p>	<p>og materielle bestanddeler har blitt kombinert med ny kunnskap.</p>
--	--	--	--

Tabell 12 illustrerer ressursintegrering i markedsutviklende retrovasjon for alle bestanddelene av nye eller forbedrede verdiforslag. De egenskapene som jeg har valgt å trekke fram for en videre utdyping av hvordan markedsutviklende retrovasjon skjer, er: 1) lokalmaten og opplevelsen av den for casebedrift 1 «Fjellgeit» og 2) stedsidentitet og 2) distribusjon for casebedrift 2: «Bue».

5.2.1 MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: LOKALMATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN

Informantene i begge casebedriftene mener at maten – smaken og opplevelsen av den – er en viktig bestanddel ved verdiforslaget i lokalmat. Til å forstå ressursintegreringen markedsutviklende retrovasjon er det bestanddelen «lokalmaten og opplevelsen av den» hos casebedrift 1 med «Fjellgeit» som i hovedsak benyttes. Her er en kort gjennomgang av datagrunnlaget (det er detaljert beskrevet i metodekapitlet): intervju med personer som har vært sentrale i prosjektgruppa for innovasjon av «Fjellgeit», intervju med prosjektleder, meierisjef og produsent/rådgiver, markedssjef og merkevareansvarlig, besøk hos lokal geitemelksprodusent og besøk og intervju på meieriet, relevante dokumenter og omtale i media. «Fjellgeit» inngår i merkevarekonseptet «Spesialitet» i casebedrift 1, og det er smak og kvalitet som er mest i sentrum innunder avsnittet maten og opplevelsen av den. Der det er relevant, har jeg også kommet med innspill fra casebedrift 2.

Meieriet som produserer «Fjellgeit», produserte tidligere den tradisjonelle norske brunosten, som har geitemelk som hovedingrediens. Salget av brunost har vært i tilbakegang i lengre tid, noe som medførte at casebedriften var et nedleggingstruet meierianlegg. Utviklingen av en geitemelksost av typen chevre startet allerede i 1994. Base til chevre, såkalt «frozen curd», ble solgt til USA (California) for videreføring, men på den tiden var det ikke interesse for denne typen ost på det norske markedet. En salgssjef i casebedrift 1 fikk en idé om å lansere den franske klassikeren chevre til finere restauranter i Norge, noe som medførte markedsutvikling gjennom retrovasjon. Salgssjefen hadde fått tilbakemeldinger fra kunder som ønsket denne typen ost. Flere kunder støttet dette forslaget, og et innovasjonsprosjekt ble igangsatt. Franske oster har et positivt omdømme hos kokker, matjournalister og andre matinteresserte. Chevre er en fransk ostetype, som det ikke har vært tradisjon for i Telemark i de senere år. Men meierisjefen mener at det i «tidligere tider» (100 år tilbake i tid) kan ha vært ulike typer av hvit geitost som ble ystet på setrene.

Begge casebedriftene fremhever kvaliteten på råvarene som viktig for å kunne hevde seg i lokalmatmarkedet. Det er i samsvar med det som innkjøpsansvarlige i dagligvaremarkedet mener. De tradisjonelle materielle ressursene i casebedrift 1 er råvarene og meierilokalene. Råvarene, både objektiv kvalitet og stedet de blir produsert, blir ofte benyttet som sentralt i markedsføringen av verdiforslagene. Casebedrift 2 har egne kyr og kontroll på hele verdikjeden, mens casebedrift 1 med «Fjellgeit» har mange leverandører. Et langsiktig mål for casebedrift 1 har vært å få produsentene til å løfte seg opp på samme høye kvalitetsnivå på melka. Det har de klart. Et av suksesskriteriene til casebedrift 1 har vært de lokale melke-leverandørene og deres evne til å levere melk med den beste kvaliteten. Den enkelte geitemelksprodusent får tilbakemeldinger etter kvalitetsbedømmelser og blir belønnet for høy kvalitet. Både økt anerkjennelse for bedre kvalitet og en høyere pris kan virke motiverende til ekstra innsats, mener produksjonsveilederen.

«Det har vært jobbet veldig mye med melkekvalitet. Vi så fort at det var helt andre krav til melkekvalitet på ren, hvit geitost kontra det å koke brunost. Så det var jeg involvert i som rådgiver. Det å finne faktorer ved føring og miljø. Hva som hadde betydning for å rette det opp.»

Rådgiver og geitemelksprodusent

De immaterielle ressursene er blant annet fagkompetanse på råvareforedling. Både formell fagkompetanse (intern og ekstern) og ressurser som motiverende ledelse og omstillingsevne var viktig for å utvikle den nye osten. Det var flere mål med prosjektet: 1) klare å produsere en ny ost slik at de fikk avsetning på geitemelka, 2) beholde meieriet i bygda, 3) utvikle verdiforslag som kundene satte pris på. I retrovasjonsprosessen var både meieriansatte og leverandøren av råvaren i dialog med kundene. Dette bidro til at det var enklere å utvikle noe kundene ønsket. Motivasjonen for å beholde det lokale meieriet ga et enormt ønske om og vilje til omstilling og læring.

«Dette er jo egentlig en fransk ostetype. Og at det kunne være et marked for den, og at vi kunne klare å lage chevre her på [...] anlegget [...]. Det med fjellhøy kvalitet. Det var nytt og unikt. Det skal ikke være smaksfeil. Særlig den hvitmuggosten som skal ligge og modne. Hvis utgangspunktet er dårlig, så vil den bare ligge og dra det på seg.»

Rådgiver og geitemelksprodusent

Prosjektgruppa som hadde ansvar for å utvikle den nye osten, fikk inn fagkompetanse både fra andre avdelinger internt i organisasjonen og fra Frankrike og USA. Den eksterne kompetansen kombinert med de tradisjonsrike lokale ressursene, med vilje til nytenkning, var viktig for både å yste og å tilberede den franske typen hvit geitost. Det var en lang prosess for å heve kvaliteten på råvaren, og mye av det kunne de svært lite om før de startet. Tre områder utpekte seg: foring (kraftfor og gresskvalitet), avl og miljø. Kombinasjonen av tradisjonelle råvarer og ny, tilført kompetanse for å foredle råvaren på en ny måte er et godt eksempel på det som i denne avhandlingen betegnes som markedsutviklende retrovasjon.

«Chevre er ein av dei store ostane i det moderne kjøkenet. Du finn den på hippe restauranter frå California til Cape Town. Det er ein fransk modna kvit geitost. På Haukeli har dei byrja laga chevre. Kvifor ikkje? Dei har minst like flotte geiter der som dei har i Frankrike.»

Arne Hjeltnes (Hjeltnes, 2003)

Kundekompetanse som ny immateriell ressurs

I den servicedominante logikken er verdisamskaping sentralt (Vargo & Lusch, 2008). Verdisamskaping skjer ofte i interaksjon mellom kunden og en representant i bedriften (Skålén, 2016). I casebedrift 1 har det å invitere inn opinionsdannere vært viktig for utvikling av eksisterende og nye verdiforslag. Begge casebedriftene har innovasjonssamarbeid med kunder, men det er ulikt organisert og formalisert, mye på grunn av den store forskjellen i størrelse på bedriftene. Casebedrift 1 har et langsiktig samarbeid med ulike matfaglige personer og organisasjoner. I utviklingen av «Fjellgeit» var Gastronomisk Institutt, med faglig dyktige og høyt profilerte kokker, sterkt involvert i prosessen. Informantene i casebedrift 1 mente denne ressursen var avgjørende for introduksjonen av «Fjellgeit» på det norske markedet.

Casebedrift 1s kunder i storhusholdningsmarkedet var med i utviklingen og lanseringen av osten (workshop, testing av ulike bestanddeler, mottakelse fra sine gjester). De påvirket hvordan osten skulle være, som smak, konsistens, holdbarhet og egnethet for ulike bruksområder. Produsenten fikk råd av opinionsdannere om å starte med nøytrale varianter av chevre, fordi kokkene gjerne blander inn smaker selv og får en smaksvariant de selv vil ha. Dette er en form for samskaping. Dette innspillet ble hensyntatt av produsenten, som valgte å introdusere nøytrale smaker i starten, for deretter å lansere varianter med mer smak.

Å utvikle og skape oppskrifter for hvordan den nye osten kunne tilberedes, var en oppgave for de profilerte kokkene. Kunnskapen som finnes blant stjernekokker, ble benyttet sammen med den nye osten til å skape nye bestanddeler ved verdiforslaget. For å få til en vellykket lansering av den nye osten måtte forbruksvaner endres. Chevre er, for de fleste nordmenn, en ny måte å spise geitost på, det vil si at både osten og brukssituasjon er ny. Her fikk Gastronomisk Institutt i oppgave å utvikle oppskrifter som var tilrettelagt for en målgruppe som var interessert i matlaging. Oppskriftene dannet grunnlag for et eget oppskriftshefte som ble distribuert via ulike kanaler, som internett, ukepresse og i butikk. Oppskriftene var delikate og viste nye tilberednings- og bruksområder for chevre. Parallelt med aktiviteter direkte rettet mot forbrukere ble bruk av chevre omtalt i mange medier, med oppskrifter på forslag til bruksområder.

Flere av oppskriftene kombinerer tradisjonelle og nye bestanddeler (lokale råvarer benyttet på nye måter). Dessuten fantes en samskaping mellom leverandør og kunde hvor ressurser fra begge parter bidro til å utvikle verdiforslaget. Opinionsdannere testet ut hvordan de materielle egenskapene var, og ga innspill på hvilke endringer som burde gjennomføres. Casebedriften mener at det tette samarbeidet med kundene i denne fasen var et suksesskriterium med hensyn til produktets kvalitet og det å få innpass i viktige kanaler. For en bestemt hotellkjede har produsentene skreddersydd verdiforslag for chevren som er tilpasset hotellets profil og beliggenhet. Denne hotellkjeden får også mye oppmerksomhet for å fokusere på historiske elementer.

«Det vi gjorde, da vi fikk lov å starte dette prosjektet, så ble det etablert en prosjektgruppe. Salgssjefen tok kontakt med verdensmester i kokkekunst Charles Tjessem²⁵, han ble med, og vi var ei lita gruppe som begynte å jobbe med dette. Vi hadde med forskning og utvikling hele veien.»

Meierisjef, casebedrift 1

«Vi prøvde mange forskjellige smaksretninger. Det som var et råd fra Charles Tjessem, var at det viktigste var å få fram et par produkter med rene smaker. Ikke for mye innblanding, det er mange som jobber på restauranter, som liker å tilsette smaken sjøl.»

Meierisjef, casebedrift 1

Ressursene som integreres, er kundekompetanse på bruk, videreutvikling av verdiforslaget gjennom samarbeid mellom kunde og produsent og uttesting av produktet i bruk (kunde, B2B, ²⁶som tester ut på sine gjester, B2C). Chevren er ikke den eneste ingrediensen, og den kan kombineres med tradisjonelle og nye ingredienser i retten som serveres. Det innovative kan være nye måter å bruke chevre på, f.eks. som hovedingrediens i oppvarmet forrett (ikke en tradisjonell norsk rett). Dette illustreres i en markedsføringstekst som benyttes for «Fjellgeit»:

²⁵ Charles Tjessem ble [Årets kokk](#) 2002 og dermed Norges representant i [Bocuse d'Or](#) i 2003, der han vant gull. <http://horecanytt.no/medaljeoversikt-bocuse-dor-1987-2018>

²⁶ B2B er forkortelse for «business to business», mens B2C er forkortelse for «business to consumer».

«En smaksrik og fyldig hvitmuggost fra Haukeli, laget på den beste geitemelk. Server den i salat eller i en varm rett, gjerne med honning og nøtter. «Fjellgeit» Original er en liten detalj som gjør mye. Osten inngår i et eget merkevarekonsept, en samling av norske osteskatte, fra definerte geografiske områder med særegne historier og sjel. Ostene er av høy kvalitet, godt håndverk og unike og rike på smak.»

Å utvikle en ny ost, som skal benyttes for nye bruksområder og nye kundegrupper, kan være krevende, men det norske markedet var på denne tiden modent for en lokalprodusert utgave av fransk chevre. En bredt sammensatt prosjektgruppe bidro til at de ansatte i hele verdikjeden kunne utvikle det kunden ønsket seg.

«Det var kontakten med profilerte kokker, her Charles Tjessem som selskapet sponset, som kom med et ønske om chevre, som er en fransk klassiker. Gastronomisk Institutt har også vært deltakende i utviklingen av nye oppskrifter. Det norske markedet var klare for chevre.»

Meierisjef, casebedrift 1

I store organisasjoner kan det være lang avstand mellom dem som har direkte kontakt med kundene, og dem som produserer produktet. For casebedrift 1 har både kunder, salgsfolk og produksjonsarbeidere hatt tett samarbeid for å få frem et nytt verdiforslag. Samskaping med ulike aktører har vært nødvendig for å utvikle bestanddelene ved verdiforslaget.

5.2.2 MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: STEDSIDENTITET

Det finnes flere eksempler på markedsutviklende retrovasjon i empirien, og jeg vil som tidligere nevnt gå gjennom to eksempler som er med utgangspunkt i stedsidentitet fra casebedriftene: casebedrift 2, med «Bue», og casebedrift 1, som har trukket inn fjellandbruket og dets særegenheter for geitemelk. Mange tilbydere av lokalmat benytter en eller annen form for stedstilknytning i merkevarebyggingen (Manniche & Sæther, 2017). Stedsnavn som er mye brukt, er gårdsnavn, navn på bygda eller regionen (kan være dalføre/fjellområde m.m.) eller større geografisk region (som landsdel). Stedsnavnet kan brukes som egen merkevare eller som en betegnelse i tillegg til et merkenavn (for eksempel Rørosmat, Avdem Gardsysteri, Brimi Sæter).

Sted og stedstilhørighet er en differensierende faktor for lokalmat og også et av kategorikjennetegnene. Stedets betydning har fått ny aktualitet for merkevarebygging

i matbransjen generelt og lokalmatbransjen spesielt. Kvidal og Roaldsen (2012) mener at den lokale matens økte betydning i identitetsprosesser henger sammen med stadig flere globaliseringsprosesser som bidrar til å endre forståelsen og betydningen av lokale smaker. Et steds næringsgrunnlag og tradisjoner gir muligheter i merkevarebyggingen (Pike, 2015). I Norden har det de senere år blitt en gjeninnføring av sted og stedsidentitet for matvarer (Manniche & Sæther, 2017). I kapittel 4 viser resultatene at det er gårdsnavn, bygd/by og region som er de ulike nivåene i stedstilhørighet i lokalmatkategorien. Det samme gjelder for de to casebedriftene.

Terroir-begrepet vurderes som hensiktsmessig for kommersialiseringen av mat og drikke, mener Bråtå (2017). Betegnelsen terroir er ofte assosiert med jord, klima og topografi i vinproduksjon og hvordan dette påvirker smak og kvalitet. Flere forskere mener imidlertid at terroir må forstås i en bredere historisk kontekst, som inkluderer kultur og historie (Bråtå, 2017). Terroir beskriver en rekke bestanddeler som er unike for stedet, og som ikke kan kopieres. Denne typen bestanddeler er viktig for den materielle kvaliteten, men blir ofte brukt for å fremme det immaterielle (Bråtå, 2017). Stedet må benyttes på en ny markedstilpasset måte for at det skal betegnes som markedsutviklende retrovasjon. Mange innenlandske og utenlandske produsenter benytter de tradisjonelle, materielle egenskapene ved det aktuelle «terroir», som kombineres med ny kunnskap for å utvikle nye eller forbedrede verdiforslag. Dette tilsier at markedsutviklende retrovasjon er en form for ressursintegrering som kan gi mening. «Re-territorialization» er et begrep som benyttes av (Manniche & Sæther, 2017). Både en «re-territorialization» og en «reconstruction» (Bråtå, 2017) kan være retrovasjon, siden det kan være nyutvikling med utspring i det tradisjonelle. Fra å tenke på et sted som ei bygd kan en terroir-tenkning bidra til at ressursene og mulighetene til stedet blir brukt på en ny måte. Motivasjonen og interessen for å skape og utvikle med utgangspunkt i de ressursene som finnes på stedet, er en viktig drivkraft for både casebedrift 1 og casebedrift 2.

Casebedrift 2 har benyttet stedet på ulike geografiske nivåer (gården, bygda og fjellet) som utgangspunkt for utvikling. Den tradisjonsrike familiegården har mange særegne ressurser. Gården ligger i ei fjellbygd mellom øst og vest. Tradisjonelle ressurser på gården og ressurser knyttet til fjellbygda har vært utgangspunkt for næringsutvikling.

«Bue», med dens historie og beliggenhet, er eksempel på en tradisjonell materiell ressurs som utgangspunkt for markedsutvikling. I det følgende vil jeg gå gjennom stedets betydning i retrovasjon på de ulike geografiske nivåene.

Gården Familien som driver casebedrift 2, er 8. og 9. generasjon. Som en konsekvens av dette har de mye kunnskap om fjellandbruket, historier og mattradisjoner. De har videreutviklet gården med utgangspunkt i ressurser på stedet. De tradisjonelle materielle ressursene er dyrket mark, utmark, bygningsmasse, budskap og andre driftsmidler. Driverne har videreforedlet råvarene, noe som krevde ny kompetanse, som ble tilført fra nasjonale og internasjonale kilder.

Fjellbygda Bygda hvor gården ligger, er en liten fjellbygd på Østlandet. Det å drive landbruk i denne klimazonen byr på utfordringer, spesielt med tanke på produktivitet. Men å snu dette til å framheve hvilke kvaliteter fjellandbruket kan gi, er en måte å tenke markedsutvikling på. Fra gammelt av var det naturlig å gi dyrene tørrfôr i større grad enn silo- og kraftfôr, og driverne av gården har valgt å bruke tørrfôr. Tørrfôr kan karakteriseres som en tradisjonell ressurs som er gjeninnført. Det utnyttes ved å kommunisere fordelene dette gir for melkeproduksjon og smaken på melka og melkeprodukter. Fjellgården benytter ikke terroir-begrepet i sin markedsføring, men de kommuniserer den fordelene tørrfôr som er dyrket på fjellet, gir for smaken på råvarene og melkeproduktene de produserer. De innehar terroir-kjennetegn som jordsmonn og klimatiske forhold. Å utnytte de tradisjonelle, lokale særegenhetene og kombinere dem med nye måter å videreforedle på er eksempel på markedsutviklende retrovasjon.

«Bue» - **den gamle butikken** Casebedrift 2 har overtatt en gammel landhandel med opprinnelse fra 1878 og gjenåpnet den som et nytt utsalgssted. Bedriften har beholdt mange av særegenhetene ved det gamle lokalet (som salg over disk), hyller og farger, som gir kundene en opplevelse av historie og tradisjon. Datteren på gården kom tilbake til bygda etter studier, med ny kunnskap om kommersialisering og markedsføring. Denne (for gården) nye kompetansen kombinert med ressursene på stedet samt evnen til å tiltrekke seg annen form for kompetanse har vist seg å være en suksess. «Bue» står nå for like mye av omsetningen som det gårdsmeieriet gjør. Stedets betydning for markedsutviklingen fremheves som sentralt både i teori (Pike, 2015) og

blant informantene. Stedsidentitet er en del av det som kjennetegner verdiforslag i retrovasjon og er en ressurs som bidrar til markedsutviklende retrovasjon.

Kommune og region Casebedrift 1 med «Fjellgeit» har også tatt utgangspunkt i stedets særegenheter for å utvikle det nye verdiforslaget. Stedsnavnet og særegenheter ved stedet benyttes som subbrand på de ulike ostene som inngår i merkeserien. For «Fjellgeit» er likevel terroir-betegnelsen mer spesifikk og dekkende enn hva sted er, fordi det til produksjonen benyttes mange melkeleverandører som dekker et større geografisk område. Den sterke tradisjonen til geit og hvilke assosiasjoner geit gir, har vært i endring. Respondentene fra meieriet og produsentlaget mener at det har vært en endring i hvordan geitemelksprodukter oppleves. Mange tenker at de ikke liker geitost, at den er for stram i smaken, men når folk får smake chevre som er en annerledes ostetype enn brun og hvit geitost, samt at den tilberedes på en annen måte, får de en positiv smaksopplevelse.

«Det er jo egentlig en fransk ostetype. Og at det kunne være et marked for den. Og at vi kunne klare å lage en chevre her. Det med fjellhøy kvalitet. Det var nytt og unikt, og at man så et marked for dette.»

Geitemelks produsent og produsentrådgiver

Forbifarende ser geit langs veiene og på stølene (setrene) på høgfjellet. Geit er en materiell ressurs som kan gi emosjonelle assosiasjoner. Dette er i samsvar med Bråtå (2017), som mener at terroir bør betraktes i en bredere sammenheng enn jordsmonn, klima og topografi. Kommunen og reiselivsnæringen er også involvert i satsingen på geit, dette fordi de mener at denne ressursen har ringvirkninger utover melka som blir produsert.

«Her er det mange historier å hente. Det har vært geitehold i generasjoner. Det er stølsdrift. Det er geiteflokker som beiter i utmark. Produsert her i bygda. Hvis vi klarer å få fram de gode historiene rundt dette, og alt det andre positive som geitehold bidrar til. Det er landbruk og turisme som er hovednæringene i kommunen her. Dette henger veldig nøye sammen.»

Geitemelksprodusent og produsentrådgiver

De tradisjonelle terroirspesifikke egenskapene ved kommunen og fjellregionen har vært utgangspunkt for markedsutviklingen, kombinert med kompetanse på hvordan disse materielle egenskapene kan utnyttes. Case 1 illustrerer markedsutviklende retrovasjon av egenskapen sted/terroir. Det stedbundne er det tradisjonelle materielle, mens kunnskapen om hvordan man kan utnytte geitemelka på en ny måte, er den nye, immaterielle ressursen. Det er stedets ressurser (naturressurser, tradisjon og kompetanse) i geitehold og geitemelkproduksjon som har gjort at det fortsatt finnes et meieri i kommunen. Både ressurstilgangen, tradisjoner og vilje til nytenkning og omstilling har bidratt til markedsutviklende retrovasjon.

5.2.3 MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON: DISTRIBUSJONSLØSNINGER

Distribusjon av lokalmaten er en del av verdiforslaget, spesielt i og med at mange produsenter har hatt utfordring med å få innpass hos de store dagligvarekjedene. I lang tid har dagligvarekjedene kun hatt de største nasjonale merkevarene i sitt sortiment, men økt etterspørsel etter lokalmat har bidratt til at de har endret sin strategi, ifølge intervju med innkjøpsansvarlig i en av de tre store dagligvarekjedene i Norge. Distribusjonskanaler er et område som er i endring både for matbransjen generelt og for lokalmatleverandørene. Blant annet har flere tradisjonelle distribusjonskanaler blitt gjeninnført og videreutviklet: gårds- og seterutsalg, matmarkeder og mathaller, ulike typer serveringssteder (hoteller og restauranter) og økt distribusjon i dagligvarehandelen.

Nye distribusjonsløsninger har blitt innført, eksempelvis netthandel og direkte levering av matkasser. For casebedriftene gjelder matmarkeder, mathaller, Bondens marked og egne utsalgssteder i tillegg til tradisjonell distribusjon til dagligvare, hotell og restaurantbransjen. Mange av de nye utsalgsstedene som er etablert de senere årene, er utsalg som ligger i tilknytning til produksjonsstedet. Salgsopplevelsen blir en sentral del av verdiforslaget. Dette gjelder for casebedrift 2: «Fjellgården» med «Bue». Utviklingen av «Bue» har jeg fulgt fra workshop om forretningsmodell i 2015 i regi av Innovasjon Norge, til oppstart, åpning og videreutvikling av butikken. Utviklingen av det nye tilbudet var med utgangspunkt i en gammel butikk, og det fysiske lokalet kan

beskrives som den materielle ressursen som lå til grunn for utviklingen. Gjennom retrovasjonsprosessen har immaterielle ressurser i form av design, arkitektur, kreativitet og kundeinnsikt blitt tilført for å skape en ny butikk, et serveringssted og en opplevelse langs hovedferdselsåren mellom Gudbrandsdalen og Romsdalen.

Jeg har besøkt casebedrift 2 tre ganger i løpet av casestudien. Første gang var for å gjennomføre intervjuer samt bli kjent med bedriften, den andre gangen observerte jeg en workshop for hva «Bue» skulle være, og den tredje gangen var jeg der etter at «Bue» var åpnet. I tillegg har jeg gjort en dokumentgjennomgang av innovasjonsprosessen, hatt mailutveksling med driverne og fulgt med bedriften i ulike mediekanaler.

Jeg observerte «Bue» en travel handledag før jul, hvor samskaping mellom leverandør og kunde ble observert. Det har vært mye medieomtale av «Bue» og eierne/driverne av casebedrift 2, noe som også er en del av datagrunnlaget. Den tradisjonelle handelen over disk har for lengst forsvunnet fra størstedelen av norsk dagligvarehandel. Det finnes enkelte eksempler på spesialbutikker og delikatessebutikker i de største byene. Ved å gjeninnføre salg over disk har «Bue» mulighet til å gi mer informasjon og kunnskap til kundene enn hva man gjør i en selvbetjeningsdisk. Dette er førstehåndskunnskap, både om det som er produsert på gården, og om det de tar inn fra andre produsenter. «Bue» har en manuell ostedisk, hvor kundene kan smake på ost og kjøpe et stykke i den størrelsen de selv ønsker. Høy kunnskap om oster og tilbehør hos den som betjener disken, gir mulighet for tilpasning til den enkeltes behov. Driver av «Bue» har studert markedsføring og er opptatt av at kundene skal få en så god kjøpsopplevelse som mulig.

«Bue» har blitt et samlingssted i bygda og et stoppested på veien mellom øst og vest. De har siden åpningen i 2015 høstet mange priser for både gründerskap og høy kvalitet på varene. Det er datteren i familien som driver «Bue» med god hjelp fra foreldre og sesongansatte. Utviklingen av «Bue» er gjort gjennom en innovasjonsprosess som er drevet fram med et tydelig mål om åpning til en fastsatt dato. «Bue» skulle fremstå som noe nytt, men være sterkt forankret i tradisjon.

«Bue» er et utsalgssted, en kafé og en møteplass. I tillegg til ost og smør fra egen gårdsdrift selger de det beste av lokalmat fra regionen og fra Norge. De tilbyr høy kunnskap og skreddersydde løsninger i form av gavepakninger. Ideen om egen butikk ble unnfanget gjennom den dialogen daglig leder av casebedrift 2 har med andre aktører i bygda. Daglig leder har mange idéer, og hun har, sammen med de andre i bedriften, stor gjennomføringsevne.

«Jeg ser for meg at det er du (mor) som har ideen, og at det er han (far) som ser for seg hvordan det skal foregå.»

«Mamma hadde ideen for et par år siden. Det var sommeren, og det var mye å gjøre her (gården). Mamma kom hjem og sa: 'Å – nå har jeg fått en idé. Butikken burde jo ligge der oppe.' De som driver der, er jo godt voksne, og vi hadde jo ikke tenkt å kaste ut dem, men så plutselig i november sto det en liten notis i lokalavisa hvor de hadde tenkt å gi seg og var på jakt etter noen som kunne overta – nærmest. Og så dro de på det – jeg tror det var ei i bygda som var litt interessert, men så hadde det ikke blitt noe av.»

Daglig leder «Bue», datter av drivere av casebedrift 2

Driverne av familiegården casebedrift 2 beskriver seg selv som flinke til å hente inn ressurser utenfra. Når ideen om etablering av «Bue» var kommet et steg videre etter diskusjoner i familien, tok de kontakt med Innovasjon Norge (IN). IN tilbyr workshops for å utvikle verdiforslag og forretningsmodell, og de var drivere av en prosess hvor «Osterwalders forretningsmodellering CANVAS» ble benyttet. Deltakerne i prosessen var ansatte i casebedrift 2, mens prosessen ble ledet av IN. Casebedrift 2 hadde en tysk ansatt som deltok i prosessen, og hun hadde mange innspill om det hun mente utenlandske gjester kunne være opptatt av. Det var en prosess hvor alle ble hørt og fikk komme med innspill. Det endte opp med at verdiforslaget skulle ha følgende innhold: mat som opplevelse, smak, helt norsk, tillit, historien, opprinnelse, bærekraft, lokale ressurser og kortreist. Kombinasjonen av ressurser som historie/historiefortelling og de ansattes erfaringer fra møter med tyske turister, bidro til ideer og en samstemthet om at det var mulig å skape noe nytt i det gamle. I løpet av workshopen ble det servert lokale produkter, og deltakerne besøkte også butikklokalet. Dette gjorde at de kunne

visualisere hvordan «Bue» kunne bli, på et tidlig stadium i prosessen. I neste avsnitt blir kompetansebasert retrovasjon beskrevet.

5.3 KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: GAMLE IMMATERIELLE RESSURSER OG NYE IMMATERIELLE RESSURSER

Kompetansebasert retrovasjon er kombinasjoner av tradisjonelle immaterielle ressurser som integreres med nye immaterielle ressurser. Fra casebedrift 1 kan det for eksempel være nyervervet kompetanse fra franske ystere av chevre som kombineres med lokalprodusert geitemelk. Denne typen retrovasjoner illustreres i den øverste høyre kvadranten i figur 13. Betegnelsen kompetansebasert retrovasjon er valgt fordi de viktigste ressursene for å utvikle egenskapene ved verdiforslaget er ulike former for kompetanse, og kompetanse er ifølge (Vargo & Lusch, 2008) en viktig immateriell ressurs. De tradisjonelle immaterielle ressursene er: håndverkskompetanse, kompetanse om bruk av tradisjonelle råvarer, matfaglig kompetanse (f.eks. tradisjonelle retter og oppskrifter). Nye immaterielle ressurser som vektlegges av casebedrift 1, er: strategikompetanse, markedsinnsikt, digital kompetanse og merkevarekompetanse. Dette gjelder for begge casebedriftene. Kombinasjonen av ny og tradisjonell immateriell kompetanse kan bidra til å skape forbedrede eller helt nye verdiforslag. Tabell 13 illustrerer ressursintegrering i kompetansebasert retrovasjon. Denne formen for retrovasjon har jeg valgt å analysere med bruk av eksempler på de tre bestanddelene merkevaren og visuell identitet, historier og historieformidling og produksjon. I en prosess hvor ny og tradisjonell kompetanse kombineres, har det også kommet fram ideer som ikke blir betegnet som retrovasjon. Disse faller ikke inn under min definisjon av retrovasjon, og blir ikke diskutert.

Tabell 13 Ressursintegrering i kompetansebasert retrovasjon.

KOMPETANSEBASERT		RETROVASJON	
Bestanddel ved verdiforslaget	Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser	Illustrerende sitater	Forklaring på sitatene
Lokalmaten og opplevelsen av den	<p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradisjonell håndverkskompetanse - kunnskap om lokal matkultur <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - internasjonal kompetanse - produktutvikling 	<p>«De ansatte gikk på kurs for å lære seg å gjenkjenne den 'riktige' geitesmaken. I starten smakte de på all melka som kom inn på meieriet.» Meieribestyrer, casebedrift 1</p>	<p>De meieriansatte hadde allerede lang kunnskap om kvalitet på melk og produksjon av geitemelksoster. De kunne bruke denne kunnskapen, men samtidig få ny kunnskap om både smak og ysting når det var en ny type ost som skulle produseres.</p>
Merkevaren og visuell identitet	<p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - historiekunnskap i bedriften - historiekunnskap i regionen - kunnskap om håndverk, design og arkitektur i regionen <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - digital kompetanse - kommunikasjonskompetanse - anvendelse av nye medier - innsikt i kundebehov 	<p>«Vi må fornye oss hele tiden. I slike sammenhenger er jo den digitale verden helt essensiell og nødvendig. Det å tenke nytt og da ikke bare sosiale medier. Hvordan bruke denne kommunikasjonsdelen. Det var en del av det juryen skrev, i henhold til å bli århundrets markedsfører. Det at vi har evnen til å fornye oss. Da ligger jo innovasjon som en del av det. Da går det på markedskommunikasjon totalt sett.» Profilansvarlig, casebedrift 1</p> <p>«Mamma hadde en idé om å sende meg på et egenutviklet trainee-program. Etter at vi har åpnet butikken.» Daglig leder «Bue», casebedrift 2</p>	<p>Merkevaren er en immateriell ressurs, og profilansvarlig i casebedrift 1 er opptatt av å styrke merkevaren gjennom å kombinere det tradisjonelle med det nye og tidsriktige både i verdier og i visuell kommunikasjon. Dette har bidratt til å tydeliggjøre og styrke den visuelle identiteten. Å synliggjøre tradisjon og stedsidentitet i serien «Spesialitet» er eksempel på retrovasjon.</p> <p>Det å kombinere ny kunnskap med den tradisjonelle kunnskapen gründerne i casebedrift 2 innehar, kan føre til retrovasjon.</p>
Historier og historieformidling	<p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - historiekunnskap - fortelleregenskaper - tradisjoner - kunnskap om matkultur - tradisjonelle kanaler for historieformidling 	<p>«Det er veldig positivt at det kan fortelles en historie til gjestene, utover det at det er et rent produkt.» Profilansvarlig, casebedrift 1</p>	<p>Som en konsekvens av at kunder ønsker mer enn osten, har casebedriften hentet fram historier. Det er ofte de som har stor fagkunnskap, som formidler fakta. Men for å gjøre historiene</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Nye immaterielle ressurser - iscenesettelse - innsikt i hva kunden er opptatt av - innsikt i hvordan kunden bruker ulike medier - teknologikompetanse - nye medier - ny kunnskap om mat - relasjoner/ samarbeidsavtaler 		<p>kundevennlige har en av casebedriftene benyttet tekstforfattere og skuespillere som har sin fagkunnskap i historieformidling. Denne kombinasjonen av tradisjonell og ny kunnskap er eksempler på ressursintegrering som fører til retrovasjon.</p>
Stedsidentitet	<p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - kunnskap om gården, bygda eller regionen - kunnskap om ulike tradisjoner - kunnskap om naturbaserte fordeler <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - kundekunnskap - internasjonal endring - samarbeid - markedsføring, merkevarebygging, design, arkitektur 	<p>«Det går på den lokale identiteten, og at du får fram produktets opphav.</p> <p><i>At du må reise ut for å få øynene opp for det som er nær deg, mye av denne stoltheten er det Arne Brimi som har startet.»</i></p> <p>Innkjøpsansvarlig, dagligvare</p>	<p>Å inneha kunnskap om tradisjoner ved stedet og kombinere dette med ny kunnskap kan bidra til stedsutvikling. Flere av informantene trekker fram Arne Brimi som en foregangsperson som har inspirert lokale produsenter. Arne Brimi innførte begrepet «mat med adresse».</p>
Produksjon	<p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradisjonell håndverkskompetanse - råvarekompetanse - produksjonskompetanse <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - internasjonal kompetanse - innovasjonskompetanse 	<p>«Vi bygger kompetanse hele tiden, på en måte.»</p> <p>Geitemelksbonde og produksjonsrådgiver</p>	<p>For casebedrift 1 er samarbeidet mellom leverandører og meierianlegget svært viktig for å kunne forbedre kvaliteten på melka. Det å smake på all melk som ble levert, for så å kunne gi tilbakemeldinger på smak, ble sentralt for å forbedre kvaliteten. De ansatte i casebedrift 1 fremhever at det å utvikle kompetanse er en kontinuerlig prosess hvor kombinasjonen av tradisjonell og ny kunnskap er essensielt.</p>
Distribusjon	<p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - kunnskap om butikk og restaurantdrift - fagkunnskap - service <p>Nye immaterielle ressurser</p>	<p>«Mamma hadde denne ideen for et par år siden, det var om sommeren da det var mye å gjøre her på butikken (butikken var på gården). 'Bue' ligger helt inne i vegen, og mamma kom hjem</p>	<p>Ideene til daglig leder ansees å være utømmelige. I tillegg har hun mannen som lagspiller, som har både stor arbeidskapasitet og gjennomføringsevne.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - kunnskap om behov i markedet - kunnskap om markedsendringer - teknologikunnskap - kunnskap om opplevelsesutvikling - kunnskap om historieformidling 	<p><i>og sa at nå har jeg fått en idé, butikken burde jo ligge der oppe.»</i></p> <p>Daglig leder «Bue»</p>	
--	---	---	--

5.3.1 KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: MERKEVAREN OG VISUELL IDENTITET

Merkevarebygging er sentralt for begge casebedriftene, og de har utviklet en visuell identitet med navnsetting, logo og symbolbruk. Bedriftene benytter ulike kommunikasjonsflater for å kommunisere verdiforslaget. Det som ligger i «Merkevaren og visuell identitet», har jeg noe mer innsikt i fra casebedrift 1 enn fra casebedrift 2. Men begge bedriftene har vært opptatt av å kombinere tradisjonelle immaterielle ressurser med nye immaterielle ressurser i utviklingen av strategi og merkevare.

Merkeidentiteten for casebedriftene er fundamentert på verdier bestående av tradisjon og fornyelse. Begge casene har en bevisst merkevarestrategi med tilhørende verdier. Den visuelle profilen hos casebedriftene omfatter merkevarestrategi, verdier, navnsetting, emballasje, utsalgssted og kommunikasjon. For casebedrift 1 er det seriemerket som bygges som en egen merkevare som favner blant annet «Fjellgeit», jeg skal beskrive og diskutere i dette avsnittet, mens for casebedrift 2 er det den visuelle delen av «Bue» som blir omhandlet. Begge casebedriftene ønsker å gi merkevarene en sterk identitet. For casebedrift 1 er merkevareidentiteten monolittisk, dvs. at den har en tydelig avsenderlogo i tillegg til merkevaren til seriemerket. Markedsavdelingen i casebedrift 1 har ansvar for merkevarestrategi og implementering, men det er flere andre personer/avdelinger som er involvert i prosessene – eksempelvis i forbindelse med emballasje, som omfatter både materialvalg og tilpasninger i produksjon og logistikk. Markedsavdelingen innehar innsikt om forbrukerbehov og trender, mens den historiske kunnskapen ofte må søkes andre steder i og utenfor organisasjonen. Arbeid

med visuell identitet er profesjonelt utført i begge bedriftene, men med ulike typer prosesser. Casebedrift 1 er en bedrift som gjennomfører designprosesser hyppig og har interne rutiner for hvordan en identitets- og designprosess gjennomføres.

Casebedrift 2 har innhentet designkompetanse utenfor bedriften og har nært samarbeid med Innovasjon Norge og designfirmaet. De har valgt å innhente mer ekstern kompetanse. Designbyrået som utviklet den visuelle profilen deres, blir også benyttet når den skal kommuniseres på nye flater (som i forbindelse med den nye butikken), slik at det blir en enhetlig profil. Casebedrift 2 står for utvikling av designbrief, innkjøp og vurdering av designet, og videre hvordan den visuelle identiteten samsvarer med det de ønsker at det skal kommunisere. Før casebedrift 1 innførte den monolittiske merkevarestrategien, var det vanlig at de brukte geografiske betegnelser på mange oster og andre meieriprodukter. I forbindelse med en merkevareprosess i bedriften ble de lokale stedsnavnene i stor grad fjernet fra produktene, blant annet for at merkevaren skulle være uavhengig av produksjonssted. Etter årtusenskiftet kom trenden med økt satsing på lokalprodusert mat. Dette bidro til at stedsnavn ble gjeninnført i merkestrategien som merkekonseptet «Fjellgeit» er en del av. Stedsnavn gir tydelige signaler om hvor produktet er produsert. Dette kan ha gjensidig nytte mellom matprodusent og destinasjon, mener respondentene i casebedriften. Kommunen hvor «Fjellgeit» produseres, er en geitemelkskommune. De har geit i kommunevåpenet, og når reisende passerer kommunen og fjellområdet, så ser folk mye geiter. Melkeprodusentene mener at fjellandbruket kan gi positive assosiasjoner til matproduksjon fordi det oppleves som nært, rent og, for mange, økologisk.

Den visuelle identiteten for casebedriftene er en designprofil som er implementert på mange kommunikasjonsflater, som logo, emballasje og profilmateriell. Det finnes flere kombinasjoner av gamle og nye ressurser i den grafiske profilen. Eksterne designere har hatt ansvar for designet, men etter tydelige retningslinjer fra casebedriftene på hvilke assosiasjoner den visuelle identiteten skal gi. Gjennom samtaler, diskusjoner og grundig forarbeid omsetter designere merkeverdier til et visuelt uttrykk. Tradisjoner hentes fram i form av effekter som fysiske gjenstander, bilder og illustrasjoner, men mye av det moderniseres og kombineres med visuelle kjennetegn slik at det gis et tidsriktig uttrykk.

For casebedrift 2 har kompetansebasert retrovasjon vært viktig for utvikling av flere av bestanddelene, deriblant merkevarebygging. Casebedrift 2 mener at det å ha gode samarbeidspartnere er sentralt. Dette er en ressurs de er oppmerksomme på at de har, og som de også bruker. Dialog og innspill fra andre bidrar til foredling, og bidrag fra eksterne rådgivere (blant annet på design og interiør) bidrar til at de får aktualisert det visuelle uttrykket og opplevelsen av «Bue». De har benyttet seg mye av kompetansen som Innovasjon Norge tilbyr, både vekstprogram og designprogram. Da casebedrift 2 skulle gå i gang med «Bue», var merkevaren allerede definert med henhold til verdier, navnsetting og designuttrykk. De valgte derfor å trekke inn designerne som hadde utviklet bedriftsprofilen. Både driver og designer er opptatt av at «Bue» skal ha en identitet som er med på å gi en merverdi til hele bedriften.

«Bues» lokaler er historiske med mange nostalgiske elementer (butikkhyller, salg over disk, farger og materialer). Driver av «Bue» ønsker å bevare mye av det tradisjonelle, men fornye med et varespekter som treffer målgruppen og bidrar til at butikken fremstår som ny og annerledes. Leder av «Bue» er nyutdannet innen markedsføring og økonomi, og hennes bakgrunn bidrar til å forstå hva målgruppen er opptatt av. At det tradisjonelle integreres med nye ressurser, både materielle og immaterielle, gir retrovasjon. Driverne var raske med å åpne «Bue», og prosessen fra åpning til fornyelse går noe inn i hverandre. Kundernes tilbakemeldinger i denne prosessen er svært sentrale for utvikling av både materielle og immaterielle bestanddeler.

«Folk vil ofte smake. Smaksprøver er essensielt. Du kan fortelle i det vide og breie hva det smaker, men folk vil kjenne smaken. Det er ofte at folk ikke liker produktet også – fordi det er for spesielt.»

Driver «Bue»

Det er en manuell ostedisk på «Bue», og de ansatte spør alltid kundene om de vil smake på den og den osten. De har også tilbehør som er tilpasset, og høy kompetanse på mat og historiefortelling. For kundene gir dette en ekstra dimensjon. Under observasjon i julehandelen 2016 observerte jeg dialog mellom selger og kunder når sistnevnte skulle kjøpe gaveesker. Disse eskene ble tilpasset til den som skulle få gaven. «Driver spurte kunden om hva mottakeren liker, hvilke smaker, mann, kvinne etc.». Kjøpsøyeblikket

ble dermed en samskaping mellom den ansatte og kunden, og i slike situasjoner er kompetansen til den ansatte sentralt.

«Noen kunder ønsker det tradisjonelle/autentiske og er opptatt av historien, mens andre kunder er ikke så opptatt av det. Det er smaken som er det viktige.»

Driver «Bue»

Navnsetting, logo og symbolbruk

Gjennomgangen av datamaterialet synliggjør hvilke ressurser som benyttes i utviklingen av den visuelle identiteten til seriemerket. Samtlige av dimensjonene gammelt/nytt og materielt/immaterielt vektlegges i utviklingen.



Figur 14 Moodboard for den visuelle identiteten «seriemerket»

Å utvikle «moodboards» er en del av en identitetsprosess hvor hensikten er at bildene skal illustrere hvilken type verdier og hvilke stemninger designet skal kommunisere. Figur 14 viser moodboardet for seriemerket. Moodboards i casebedrift 1 bekrefter et ønske om et tradisjonelt uttrykk som skal utvikles, men som, i henhold til oppdraget til designbyrået skal kombineres med tidsriktige elementer og fotomanér/styling. Profilansvarlig var bevisst på hva profilen skal signalisere for målgruppa: Målet med designuttrykket er at det skal fremstå som tidsriktig, men med et håndverksmessig preg.

Elementer i designet illustreres i fig. 15. Fargebruk (brunt), vokssegl og blindpreg er gamle kommunikasjonselementer. For å kunne få til denne typen uttrykk er både immaterielle ressurser (historisk kompetanse og kunnskap om hva kunden ønsker) og materielle ressurser (materiell, bilder, konkrete historier) bakgrunnsinformasjon til designbyrået, som innehar den tidsriktige identitets- og designkompetansen. I prosessen med å utvikle designet for seriemerket ble det først gjennomført en brief basert på en merkevarestrategi. Briefen var skriftlig og inneholdt en beskrivelse av hvilke verdier som casebedrift 1 ønsket å kommunisere. Samskapingsprosessen med designbyrå og de ansatte i bedriften var en kreativ prosess med deltakere med ulike kompetanser i en innledende workshop. Deretter jobbet designere med fysiske forslag på ulike designretninger, som så ble lagt fram til prosjektgruppen. I gruppen som vurderte designet, var flere fagavdelinger representert: designfaglig kompetanse, produksjonskompetanse og de som er i dialog med kundene. I en merkevareprosess er forbindelsen mellom de ulike kommunikasjonsflatene og den helhetlige forståelsen viktig, mener profilansvarlig i casebedrift 1.

5.3.2 KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING

Resultatene fra kapittel 4 viste at historier og historienes betydning for lokalmat er viktige immaterielle bestanddeler. Jeg har kommet fram til at historiene som formidles, kan oppsummeres i følgende kategorier: De handler om en person, en historisk hendelse, identitet, råvarene, oppskrift, produksjonsmetode, tid eller sted. Flere av kategoriene brukes gjerne om samme merkevare. Flere av respondentene mener det er positivt at det er en historie som er knyttet til maten som selges.

«Det er veldig positivt at de kan fortelle denne historien til gjestene sine, utover at det er bare et rent produkt. Med hvilken smak osv. Tilbake til røttene. Opprinnelse og at det er en spennende fortelling.»

Profilansvarlig, casebedrift 1

Designrådgiveren i Innovasjon Norge mener at bruken av historiefortelling kan medføre at storindustrien får utfordringer ved at de kan mangle innhold i merkevarebyggingen.

«Designbyråer mener at de store kundene deres sliter, og vil slite fordi de kan ha vært for lite på 'ballen' i forhold til det her med innhold i merkevarene. Nå er det egentlig lokalmaten og tradisjonsmaten som er best rustet på mange måter, i forhold til der det norske markedet er mentalt, og der hvor de ønsker å være.»

Designrådgiver Innovasjon Norge

Det er samsvar mellom hvordan Innovasjon Norge og casebedrift 1 mener at matvareindustrien blir oppfattet. Å ikke bli oppfattet som store og litt «fjerne» er noe casebedrift 1 er opptatt av i sin strategi. Det å ligge i forkant er viktig, og en trend mange forbrukere er opptatt av, er blant annet det ekte og autentiske.

«Det knyttes gjerne opp mot lokalmat [...] Vi har blitt oppfattet som store og veldig langt fra forbruker. Det har vært viktig for oss å bygge troverdighet på nærhet, fordi vi er i hver eneste krik og krok i Norge.»

Profilansvarlig, casebedrift 1

Historier

For casebedrift 1 er merkevarebygging en kjerneaktivitet i bedriften, de har en av Norges største markedsavdelinger og innhenter mye ekstern kompetanse. I utviklingen av merkevarekonseptet bygges verdiløftet på historier og historieformidling. Casebedriften har hentet fram autentiske historier. Historiene er skrevet på et språk som er tilpasset ulike målgrupper (forbruker, restauranter). Det å kunne fortelle om maten som serveres, er en del av verdiforslaget. Dermed blir det for produsenten viktig å formidle historien på en slik måte at andre kan videreformidle den. Casebedrift 1 formidler historiene i form av tekst på ulike kommunikasjonsflater som brosjyrer, digitale flater, informasjonsmateriell og filmer.

«Da har vi tatt kontakt med lokalbefolkningen. Personene som kjenner dette. Vi har knyttet historiene opp mot de. Det for at det skal ha troverdighet, og det er de som kan mest om det. Og at det er ekte.»

Profilansvarlig, casebedrift 1

Casebedriften har vært opptatt av at historiene skulle bli kundevennlige. En erfaring er at når en spesialist på ost skal formidle produksjonsprosess og bakteriekultur for å fremstille osten, kan det bli lite kundevennlig. Utviklingsprosessen innebærer å finne ut hva kundene vil vite: Ønsker de fortellinger om stedet, fra en gård eller om hvordan

osten tilberedes? De ansvarlige for konseptutviklingen vet at det finnes mye historisk materiale ute blant folk og i lokalmiljøer, men å faktisk finne det kan være en møysommelig prosess. Det å fremskaffe denne typen historier krever nettverkskompetanse for å finne fram til de unike historier. Når historiene er samlet inn, er det å gjøre dem kundevennlige en egen prosess. Forfattere/tekstforfattere benyttes for å skrive historiene på en måte som er attraktiv for kunden.

«Vi har hatt en tekstforfatter til å skrive om historiene. Som har hjulpet oss med å formidle det på en litt mer spennende måte, slik at det blir mindre teknisk. Slik at det blir en god historie. En historiefortelling. De har blitt veldig fine.»

Profilansvarlig, casebedrift 1

Da konseptet i casebedrift 1 skulle introduseres i markedet, var historier og historiefordling en del av verdiforslaget som skulle tilbys. Casebedriften søkte i eget nettverk, både blant fagpersoner og blant lokale produsenter, for å finne historier som kunne brukes.

Tradisjonelle immaterielle ressurser som er integrert for å videreutvikle historiene, er ulike historier om de forskjellige ostene, ystere, steder og tradisjoner. Tekstforfatter, som har formidlingskompetanse, betegnes som *den nye immaterielle ressursen*. Prosessen med å skrive ned historiene var et samarbeid mellom flere aktører, både fra bedriften og eksterne. Denne retrovasjonsprosessen ledet fram til kompetansebasert retrovasjon. Etter å ha definert hvilken type historier de var på utkikk etter, funnet historiene og fått det skrevet ned på en interessant måte, gjenstod formidlingen.

Historiefordling

Konseptet hvor «Fjellgeit» inngår, skulle introduseres i det såkalte «fine dining»-segmentet, blant annet for en hotellkjede som markedsføres under betegnelsen «Historiske hoteller». I utviklingen av konseptet deltok utvalgte kokker i prosessen fra idéutvikling til ferdig verdiforslag. Dermed ble et av hotellene i kjeden «Historiske hoteller» benyttet som arena da konseptet skulle lanseres. Casebedriften leide inn skuespillere for å instruere salgspersonell i historiefortelling. De interne respondentene

i casebedrift 1 mener at det er flere usikkerhetsfaktorer når det gjelder historier og historieformidling. Det avhenger av både setting, hvem som forteller, kunnskapen til den som forteller, og hvor mye gjesten er interessert i å høre. Enkelte har stor interesse, noen er mindre interessert. Men mange er villig til å betale ekstra for noe som er spesielt.

«Det kan ligge symbolikk i det. En ting er å ha venner og familie på besøk for å servere noe godt. En annen ting er å kunne snakke om det i sosiale sammenhenger. Det er jo heldig for oss som jobber i denne bransjen, at folk har blitt mer opptatt av mat.»

Profilansvarlig, casebedrift 1

Kompetansebasert retrovasjon i utvikling av historier og historieformidling tilsier at det å kombinere immaterielle tradisjonelle ressurser og immaterielle nye ressurser kan bidra til skreddersøm av historier og en formidlingsform som er kundetilpasset.

5.3.3 KOMPETANSEBASERT RETROVASJON: PRODUKSJON

En kombinasjon av tradisjonelle og nye immaterielle ressurser bidrar til nye bestanddeler ved maten og opplevelsen av den. Disse ressursene kan være tradisjonell håndverkskunnskap kombinert med internasjonal kompetanse. Begge casebedriftene trekker fram nytten ved internasjonale fagfolk som har vært til stede på anleggene med sin kompetanse for å gi opplæring. I intervjuet med casebedrift 1 er den meierifaglige kompetansen trukket fram som sentral. Å innføre nye produkter krever høy fagkompetanse, og både erfaring og ny kunnskap måtte til for å få til den ønskede kvaliteten, sier meierisjefen. I prosessen med å utvikle «Fjellgeit» var integrering av flere ressurser viktig for å få fram den optimale kvaliteten.

«Alt utstyret måtte skiftes ut. Vi trodde vi kunne ta imot all melk og produsere chevre omtrent på samme måte som brunost, men så lett var det ikke.»

Meierisjef, casebedrift 1

«De ansatte gikk på kurs for å lære seg å gjenkjenne den 'riktige' geitemelkssmaken. I starten smakte de på all melka som kom inn til meieriet, det for å sikre jevn kvalitet.» Meierisjef, casebedrift 1

«Tradisjon og historien går på geiteholdet. Det å bruke utmarka til stølsdrift. Som her har det sikkert vært geiter i alle tider. Det er geit det egner seg for her. Det er geiteholdet og råstoffet. Men dette kan ikke kobles helt til chevren.»

Geitemelksbonde og produsentrådgiver

Stølsdrift, med ysting og kjerning på stølene/setrene, er en tradisjon som har stått sterkt i Norge. Det er imidlertid svært få som yster selv nå. Denne tradisjonen har blant enkelte blitt gjeninnført, og også åpnet opp for nye utsalg/opplevelser.

5.4 MATERIELT BASERT RETROVASJON: GAMLE MATERIELLE RESSURSER OG NYE MATERIELLE RESSURSER

Materielt basert retrovasjon er en kombinasjon av tradisjonelle materielle ressurser og nye immaterielle ressurser. Bestanddeler ved et verdiforslag for lokalmat som er materielt basert, kan være selve maten, emballaseløsninger, et produksjons- eller salgsløse eller utstyr til produksjon. Tabell 14 oppsummerer hvilke gamle og nye materielle ressurser som integreres for å utvikle bestanddeler ved et verdiforslag. Det gis en fyldigere beskrivelse av følgende to bestanddeler: emballasje (representert ved begge casebedriftene), som del av den visuelle identiteten, og utvikling av den materielle delen av «Bue» i casebedrift 2.

Tabell 14 Ressursintegrering i materielt basert retrovasjon

	MATERIELT BASERT	RETROVASJON	
Bestanddeler ved verdiforslaget	Gamle materielle ressurser kombinert med nye materielle ressurser	Illustrerende sitater eller observasjoner	Forklaring på sitatene
Lokalmaten og opplevelsen av den	<p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - råvarer - meierilokaler - inventar og utstyr <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - emballasje - anleggsressurser - nye råvarer - nye tilsetningsstoffer 	<p>«Lokalene til «Bue» er historiske med mange nostalgiske elementer (butikkhyller, disk, farger og materialer). Driver av «Bue» ønsker å bevare mye av det tradisjonelle, men fornye med et varespekter som treffer målgruppen</p>	<p>En kombinasjon av tradisjonelle materielle ressurser (butikklokalet, interiør og andre effekter) med nye materialer og interiør bidrar til retrovasjon.</p>

		og bidrar til at butikken fremstår som ny og annerledes.» Fra workshop og befarings på «Bue» i utviklingsprosessen.	
Merkevaren og visuell identitet	<p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bilder og illustrasjoner - kunnskap og materialbruk - tradisjonelle møbler og interiør - gamle bilder og illustrasjoner - historiebøker - gamle bygninger - gamle skilt/informasjonsstavler <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nye materialer - nye emballasjeløsninger - nye fysiske kommunikasjonsløsninger 	<p>«Se på emballasjen her; du har fjellet, du har jordene. Landskapet. Innhøsting. Det er det som gir gras og tørrfor. Flotte bilder. Grønt. Vi driver grønt. Dette står fram i hylla.»</p> <p>Daglig leder, casebedrift 2</p>	<p>Emballasjen er en sentral kommunikasjonsflate for den visuelle identiteten. Emballasjens funksjon er holdbarhet, smak og servering. Tradisjonelle bestanddeler kombinert med nye materielle ressurser bidrar til materielt basert retrovasjon for lokalmatproduzenten.</p>
Historier og historiefremføring	<p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fysiske omgivelser/gjenstander og materialer <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - teknologiske løsninger - nye materielle kommunikasjonsflater - opplevelsesaspekter 	<p>«Det ble laget kort, målet var at det skulle lages Norgeskart med spesialiteter fra hvert et hjørne av landet. Vi var en av dem. De lager kort på papp som synliggjør og beskriver ostene våre. Hvis da restauranten har et sett med kort som kundene kan få. Da husker de historien bedre. Eller det kan være at det er bedre å gjøre det tilgjengelig digitalt.»</p> <p>Daglig leder, casebedrift 2</p> <p>«Dette med mjølkeforedling, vi fem kvinnfolka, vi var veldig fasinert av.»</p> <p>Daglig leder, casebedrift 2</p>	<p>Nye fysiske kommunikasjonsflater for historiefremføring. Trykte medier (kokebøker, brosjyrer og redaksjonelt fagstoff). I enkelte sammenhenger blir det brukt brosjyrer, kort og merkelapper.</p>

Stedsidentitet	Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - gård - bygd/by/bydel - region - bygningsmasse - særegne kjennetegn (f.eks. bumerker) Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - ny bygningsmasse - emballasje - nye materialer 	Beskrivelse av bilder på emballasjen: <i>«På emballasjen til seriemerket som «Fjellgeit» er en del av, er det elementer som knyttes til gammel produksjon og stedet der varen har sin opprinnelse»</i>	Bilder og illustrasjoner knyttet til gården, bygda eller naturområdene (stedet hvor maten produseres). De kan kombineres med nye fototeknikker, bilder, farger og mønstre.
Produksjon	Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - råvarer - meierilokaler - produksjonsutstyr Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - emballasje - produksjonsressurser 	<i>«Alt utstyret måtte skiftes ut. Vi trodde vi kunne ta imot all melk og produsere chevre omtrent på samme måte som brunost, men så lett var det ikke.»</i> Meierisjef, casebedrift 1	Produksjon av helt nye ostetyper på et etablert produksjonsanlegg krever ofte nye investeringer. Det ble kjøpt inn nytt produksjonsutstyr fra Frankrike, som medførte både installering, opplæring og igangsetting. Tradisjonelle og nye materielle ressurser er brukt, også kombinert med nye og tradisjonelle immaterielle ressurser.
Distribusjon	Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - serveringssteder - butikker - gården - andre utsalgssteder - distribusjonsløsninger Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - pop-up-løsninger - teknologi/bestillingssystemer/betalingsystemer - nye fysiske løsninger (f.eks. interiør) - nye transportmidler - nybygg 	Befaring «Bue»: Ved deltakelse på befarings på «Bue» med 4 personer til stede var entusiasmen stor over det autentiske interiøret, som kjøpmannsdisk, hyller og andre deler av inventaret. Driver var opptatt av at dette skulle beholdes, men samtidig at det måtte inn nye elementer, som en moderne ostedisk.	Det tradisjonelle ved butikken ble beholdt, både utvendig og innvendig. Men det er også tilførte nye materielle ressurser. Det er en utviklingsprosess for videre utvikling hvor et nytenkende arkitektkontor har fått i oppdrag å videreutvikle «Bue». Dette vil kunne tilføre ytterligere nye materialer som bidrar til materielt basert retrovasjon.

5.4.1 MATERIELT BASERT RETROVASJON: EMBALLASJE OG ANDRE MATERIELLE KOMMUNIKASJONSFLATER

Mange av forbedringene i verdiforslagene av lokalmat er maten og innpakningen: emballasjekvalitet, holdbarhetsfordeler, åpne/lukke-mekanismer, mulighet for gjenbruk, med mer. Forbrukere mener at de nye fordelene ikke skal gå på bekostning av den tradisjonelle karakteren/særegenheten ved maten (Guerrero et al., 2009). Begge casebedriftene har valgt emballaseløsninger som har både tradisjonelle innpakkingsmåter – store formater som kan selges i manuelle diskur hvor forbruker selv kan bestemme vekt/størrelse – og mindre formater, som er pakket slik at de kan eksponeres og selges i dagligvarebutikker. Matemballasje er et område som har vært i utvikling. Emballasje skal både holde på smaken på best mulig måte og bidra til holdbarhet uten at kvaliteten forringes, mener flere av informantene, i tillegg skal det være miljøvennlig. Merkingen har ofte et hjemmelaget utseende, og illustrasjonene og teksten har ofte håndskrift. Denne typen emballasje har casebedrift 1 valgt for «Fjellgeit», og dette bidrar til differensiering fra de andre merkevarene i bedriften. Et eksempel på nye materielle ressurser på dette området er nyutviklet emballasjemateriale som gjør at osten får bedre holdbarhet.

Tradisjonelle materielle ressurser er: papir, gråpapir som innpakkingspapir, etiketter som er håndskrevet. Posene er også i gråpapir, noe som gir et både tradisjonelt og miljøvennlig uttrykk. Disse kan kombineres med nye materialer og trykktekniske løsninger. For casebedrift 1s seriemerke skiller emballasjen seg fra de andre merkevarene i konsernet først og fremst med det visuelle uttrykket og tilleggsmateriellet. Overflatene på innpakningene oppleves som mer rustikke. Emballasjens funksjon har flere formål: oppbevaring, konservering, brukervennlig og salgsfremmende. En del av lokalmaten blir også benyttet som gaver, dvs. at den skal oppfattes som både delikat og eksklusiv. De tradisjonelle materielle egenskapene kombinert med nye materielle egenskaper gir materiell retrovasjon. Dette illustreres i figur 15, som viser noen av elementene for seriemerket som «Fjellgeit» er en del av.

«Det har blitt et særpreg i lokalmatkategorien både når det gjelder design, kommunikasjon og formidling. Når det gjelder den materielle emballasjen, så er det 'taktiliteten' i emballasjen, hvor det har gått mer over på papir, 'paperlook' (plast som ser ut som papir), altså verdier som man innen emballasjedesign beskriver som 'lokalmat-språket'.»

Designansvarlig, Innovasjon Norge



Figur 15 Elementer fra den visuelle profilen

En logo er valgt i gull og svart, og hensikten med det er å signalisere kvalitet og eksklusivitet. Kunnskap og erfaring fra både markedsavdelingen, designere og personer i prosjektgruppa er med på å gi seriemerket med blant annet «Fjellgeit» den ønskede visuelle profilen. Merkevaren har også fått Matmerks Spesialitet-merket, som mange mener bidrar til å heve profilen.²⁷

Designbyråene organiserer team bestående av både strategiske rådgivere og designere, mens fra casebedriftenes ståsted er det involverte med ulik kompetanse. De jobber sammen med å forstå både kjernen i merkevaren og hva kundene som tilbys verdiforsalget, er opptatt av. Designbyrået utviklet flere konseptuelle retninger for merkevaren, og valget falt på en retning som består av tradisjonelle kjennetegn kombinert med aktualitet og modernitet. De tradisjonelle kjennetegnene ved designprofilen til casebedrift 1 er både illustrasjoner og mer fysiske uttrykk som

²⁷ Spesialitet-merket viser vei til unike smaksopplevelser. Produkter som bærer dette kvalitetsmerket, er laget i Norge og oppfyller fastsatte krav for råvare, produksjonsmetode og/eller oppskrift. Beste lokale råvarer, beste lokale oppskrifter, lidenskapelige og stolte fagfolk. Matmerk eier merkeordningen Spesialitet. Spesialitet-merket skal bidra til større mangfold og verdiskaping i norsk matproduksjon. Kilde www.matmerk.no

emballasje, innpakkingspapir, vokssegl m.m. Dette er særegne elementer for merkevaren og er med på å differensiere merkevaren fra andre merkevarer i konsernet og i markedet.

5.4.2 MATERIELT BASERT RETROVASJON: DISTRIBUSJON

«Bue» har vært landhandel fra 1878, og fram til 1. februar 2015 var det en tradisjonell landhandel med salg av kolonialvarer over disk. Da butikken ble nedlagt, bar den preg av å være gammel og i tillegg ikke tilpasset dagens krav. Det å være tradisjonell uten fornyelse kan fort føre til at kunder (kunde grupper) går tapt, eller at man ikke får tilført nye. En butikk/gårdsbutikk/mathall/markedsbod eller andre utsalgssteder er mye brukte kommunikasjonsflater for å bygge identitet for lokalmataktørene. Casebedrift 2 hadde utviklet en visuell identitet for bedriften. Da «Bue» ble åpnet, hadde de allerede et utvalg i tilknytning til gårdsmeieriet. Det var naturlig å implementere den visuelle identiteten de hadde for bedriften (Fjellgården), også for «Bue». I utviklingen av «Bue» er det kombinasjoner av tradisjonelle materielle ressurser og nye materielle ressurser.

Eksempler på tradisjonelle materielle ressurser i konseptet «Bue» er butikklokalet, med interiøret som var intakt, en gammel kjøpmannsdisk, hyller, innpakkingsløsninger, skilting m.m. Det tradisjonelle landhandleriet framsto som autentisk. Jeg observerte, under befaring av den gamle butikken, at både daglig leder av casebedrift 2 og kommende daglig leder av «Bue» (hun var fortsatt student på det tidspunktet) var begeistret over mye av det tradisjonelle og ønsket å beholde det. De vurderte også materialer og farger m.m. som noe som de ønsket å ivareta. Det å fjerne for eksempel belegg/plater m.m. for å finne fram til originale materialer ble gjort. Slik har de forsøkt å nærme seg det autentiske, men modernisere på samme tid. Nye materielle ressurser som er tilført, er blant annet en stor ostedisk. Den er manuell, dvs. at det deles av ostestykker, og kunder kan smake på osten før de velger å kjøpe den. Dette er gjeninnføring av en tradisjonell måte å drive handel på. Det er valgt innpakkingsløsninger som er tidsriktige for lokalmatkonteksten (gråpapir). Noe av

maten som selges (grønnsaker m.m.), blir lagt i trekasser. Butikken videreutvikles kontinuerlig.

VIDEREUTVIKLING AV «BUE» MED BRUK AV NYE MATERIELLE RESSURSER

«Bue» har vært i drift i to år, og det planlegges videreutvikling/utbygging for å ivareta den økende interessen. De har valgt et arkitektfirma for det planlagte nybygget. Dette innebærer nye ressurskombinasjoner i den videre utviklingsprosessen for «Bue». Arkitektfirmaet kombinerer det gamle tradisjonsrike bygget med et nytt bygg i en form som bygger opp under det casebedrift 2 produserer (figur 16). På denne måten kan vi si at dette også underbygger retrovasjon, som hele driften av casebedrift 2 preges av.



Figur 16 Det nye tilbygget som skal bygges på den gamle «Bue».

5.5 HISTORIEBASERT RETROVASJON: GAMLE IMMATERIELLE RESSURSER OG NYE MATERIELLE RESSURSER

Den nederste høyre kvadranten i figur 13 er historiebasert retrovasjon. Denne formen for retrovasjon er tradisjonelle immaterielle ressurser som integreres med nye materielle ressurser. Denne typen bestanddeler er ofte basert i tradisjonell kunnskap, historier (fortellinger), eventyr og sagn, eller det kan også være produksjonsmåter som av ulike årsaker ikke gjennomføres lenger. Tabell 15 oppsummerer ulike former for historiebasert retrovasjon for de ulike bestanddelene ved verdiforslaget. For

historiebasert retrovasjon har jeg valgt å gå nærmere inn på de to bestanddelene produksjon (i 5.5.1) og historier og historieformidling (i 5.5.2).

Tabell 15 Ressursintegrering i historiebasert retrovasjon

HISTORIEBASERT		RETROVASJON	
Bestanddeler ved verdiforslaget	Gamle immaterielle ressurser og nye materielle ressurser	Illustrerende sitater	Forklaring på sitatene
Lokalmaten og opplevelsen av den	<p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradisjonsrik håndverkskompetanse - historiekompetanse - råvarekompetanse - produksjonskompetanse <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - teknologiske løsninger - ny produktutviklingskompetanse - kundeinnsikt - matfaglig innsikt - kokkefaglig kompetanse og nettverk 	<p>«Vi presenterer osten, og hva det er, hvordan den brukes. Vi sier at den er ystet av melk fra egne kuer [...]. Vi har kontroll på hele verdikjeden. Gården er veldig gammel, 9. generasjon.»</p> <p>Daglig leder, casebedrift 2</p>	<p>Driverne presenterer historiene direkte til kunden i salgøyeblikket. De ønsker også å bruke teknologi til å spre historiene, i og med at det etterspørres av mange.</p>
Merkevaren og visuell identitet	<p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tradisjonsrik håndverkskompetanse - historiekompetanse - råvarekompetanse - produksjonskompetanse <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nye materialer - nye emballaseløsninger - nye fysiske kommunikasjonsløsninger 	<p>«Ny smak av tradisjon» er slagordet til casebedrift 2.</p>	<p>Merkevarestrategien er tuftet på tradisjonelle verdier. Gjennom slagordet «Ny smak av tradisjon» formidles ny smak av tradisjon, og er et eksempel på innovasjon med utspring i tradisjon.</p>
Historier og historieformidling	<p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - historiekunnskap - fortellerbestanddeler - tradisjoner - kunnskap om matkultur - tradisjonelle kanaler for historieformidling <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - teknologiske løsninger - nye materielle kommunikasjonsflater 	<p>«Vi fem kvinnfolka, vi var veldig fasinert av matkultur og seterdrift, kultur, alt du kan bruke mjølka til. Vi var veldig fasinert av både kvinnekulturen og seterkulturen, så det å starte opp var en stor motivasjon for oss.»</p> <p>Daglig leder, casebedrift 2</p>	<p>Den kunnskapen de hadde, var startprosessen til å kunne videreføre råvarene til komplette verdiforslag framfor å være en ren råvareleverandør.</p>

Stedsidentitet	Gamle immaterielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - kunnskap om gården - kunnskap om bygda - kunnskap om regionen - kunnskap om ulike tradisjoner (f.eks. dyrehold) - kunnskap om produksjon - kunnskap om matkultur Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - ny bygningsmasse - nye materialer 	<p>«Kommunen har jo geit i kommunevåpenet sitt, og lange tradisjoner for geit og geitehold. Folk som bor her, er nok mer positive når det gjelder geit og geitesmak.» Produsent og produksjonsrådgiver casebedrift 1</p>	<p>Viljen til å satse videre på geitost og også tenke nytt når det gjelder geit, er til stede i kommunen. De har også integrert landbruk og turisme i kommuneplanen. Dette illustrerer hvordan tradisjoner knyttet til stedet kombinert med nye planer kan være en form for ressursintegrering i retrovasjon.</p>
Produksjon	Gamle immaterielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - tradisjonsrik håndverkskompetanse - historiekompetanse - råvarekompetanse - produksjonskompetanse Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - ny teknologi - nye råvarer - nye smakstilsetninger 	<p>«Produksjonen er allsidig og handverksmessig – inspirert av lokal kultur og tradisjon. Vi yster av upasteurisert mjølk, dvs. rå mjølk som ikkje er varmebehandla før vi startar ysteprosessen. Med dette tek vi vare på dei gode kvalitetane som er i mjølka, noko som er viktig for utvikling av smak og aroma i sluttproduktet. For oss gjer det ysteprosessen meir robust og interessant, og det er også viktig for å skilje seg ut frå industriproduksjon.»</p> <p>Sitat fra hjemmesiden til casebedrift 2</p>	<p>Den tradisjonelle måten å produsere på kombinert med nye materielle ressurser gir retrovasjon.</p>
Distribusjon	Gamle immaterielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> - kunnskap om butikk og restaurantdrift - fagkunnskap om mat og råvare - kunnskap om service 	<p>«'Å – nå har jeg fått en idé, butikken burde jo være der oppe', sier mamma. Vi prater mye sammen, og kastet ball</p>	<p>Casebedrift 2 hadde allerede en butikk på selve gården, men da en gammel lokal butikk langs</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - historiekunnskap <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nye distribusjonsløsninger - pop-up, matkasser m.m. - teknologi, bestillingssystemer 	<p><i>fram og tilbake.»</i> Daglig leder «Bue»</p>	<p>hovedveien ble ledig, var de samstemt om at det kunne være et velegnet lokale for et utvalg. Det var nødvendig med en fornyelse, både av butikken og av sortimentet, samtidig som det ekte og tradisjonelle skulle beholdes.</p>
--	---	--	---

5.5.1 HISTORIEBASERT RETROVASJON: PRODUKSJON

Materielle ressurser er sentralt i produksjon av mat, eksempelvis produksjonsutstyr. I meieribransjen har det skjedd en rivende utvikling ved at de fleste produksjonsprosessene er «lagt i rør», sier en informant i casebedrift 1. Dette innebærer at mennesker er erstattet med høyteknologisk produksjonsutstyr. Ressursene som integreres i historiebasert retrovasjon, er nye materielle ressurser og tradisjonelle immaterielle ressurser. Flere lokalmatprodusenter har gjeninnført eldre teknikker. Det forutsetter en annen type kompetanse, men også en annen type utstyr. Kombinasjonen av gode råvarer og kompetanse på produktutvikling, produksjon, lidenskap for mat og smak i tillegg til kundeinnsikt er sentrale ressurser, mener informantene. Eksempel på kunnskap er det å yste på rå melk, det vil si at melka ikke er varmebehandlet, noe som er relativt sjeldent i Norge. Casebedrift 2 ser på dette som en av sine største konkurransefortrinn; det er med på å gi en unik smak til produktene. Tradisjonelt håndverk har blitt erstattet med høyteknologisk matproduksjon. For casebedrift 1 ble det investert i nytt produksjonsutstyr fra Frankrike for å kunne gjennomføre produksjon av chevre. Dette ble integrert med eksisterende utstyr, lokaler og produksjonslinjer. Casebedrift 2 har på sin side lagringsbuer for ost som er bygd på tradisjonell måte, hvor flere av produksjonsprosessene blir gjennomført manuelt. Kompetansen til en dyktig

yster kan ikke alltid erstattes med teknologi. I tillegg til den funksjonelle kvaliteten på maten som produseres, gir håndverket økt verdi for mange kundegrupper.

Meierifaglig kompetanse var viktig for utvikling av «Fjellgeit». Tradisjonell håndverkskompetanse i produksjonen kan bli overflødig når ny teknologi innføres. At den håndverksmessige kunnskapen med ysting blir erstattet med teknologisk prosesskompetanse, har mange fordeler, men det kan også være viktig kunnskap som går tapt. Som en motreaksjon til de store produksjonsenhetene har det vært en stor økning av gårdsmeierier og småskalaproduksjon. Flere av produktene fra småskalaprodusentene høster anerkjennelse og oppleves som mer eksklusive enn oster fra de store produsentene, mener mange. Premium-restaurantene har valgt å benytte norske, lokale oster i stedet for franske oster. Denne trenden er gjeldende i det nordiske kjøkken, og som en konsekvens av dette ønsker også de store aktørene å posisjonere seg i segmentet for småskala og håndverksbasert produksjon. Det å koble den etablerte kompetansen om ysting med nytt, teknologisk produksjonsutstyr er eksempel på historiebasert retrovasjon.

Den materielle delen av verdiforslaget (maten) er basisen i det som tilbys kunden. De andre egenskapene bygges gjerne rundt det fysiske. Hvordan produsenten evner å bygge historier, opplevelse og service, er med på å bidra til kundenes verdifastsettelse. For casebedriftene er det ost som er det mest sentrale i verdiforslaget, i tillegg til andre meieriprodukter.

«Produksjonen er allsidig og handverksmessig – inspirert av lokal kultur og tradisjon. Vi ystar av upasteurisert mjølk, dvs. rå mjølk som ikkje er varmebehandla før vi startar ysteprosessen. Med dette tek vi vare på dei gode kvalitetane som er i mjølka, noko som er viktig for utvikling av smak og aroma i sluttproduktet. For oss gjer det ysteprosessen meir robust og interessant, og det er også viktig for å skilje seg ut frå industriproduksjon.»

Yster, casebedrift 2

Tradisjonelle immaterielle ressurser kan også være en historisk hendelse, et sagn eller et eventyr. Disse ressursene kan være inspirasjon til å skape et nytt verdiforslag. Nye materielle ressurser kan være ny teknologi eller råvarer. Begrepet historiebasert retrovasjon er beskrivende for at det nye eller forbedrede verdiforslaget som utvikles, er med utspring i en tradisjonell/gammel historie eller gammel kunnskap om f.eks. ysting. I en idéutviklingsprosess kommer det fram mange ideer til hva som kan utvikles til nye eller forbedrede verdiforslag. I casebedriftene er det både gjennomført strukturerte idéprosesser og tatt tak i ideer som kommer fra enkeltpersoner. Gjennom å tilegne seg kunnskap om tradisjoner knyttet til mat, kultur, sted eller litteratur har nye ideer oppstått som kan utvikles til nye verdiforslag. Når denne kunnskapen kombineres med nye materielle ressurser, kan det gi historiebasert retrovasjon. Casebedrift 2 har «ny smak av tradisjon» som slagord, noe som er grunnlaget for posisjonering av merkevaren. I neste avsnitt skal vi se nærmere på utviklingen av bestanddelen historier og historieformidling.

5.5.2 HISTORIEBASERT RETROVASJON: HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING

Når et nytt matprodukt (f.eks. chevre) skal introduseres i et marked, kan en aksept fra opinionsdannere for mat være av stor betydning. Det mener markedsansvarlig i casebedrift 1. Casebedriftene er opptatt av at trender ofte starter i det såkalte fine dining-segmentet, for deretter å spre seg til andre segmenter. En trinnvis markedsintroduksjon har blitt gjennomført for flere av verdiforslagene til casebedriftene. Historier og historieformidling kan bidra til å spre verdiforslaget, mener informanter i begge casebedriftene, under forutsetning av at historiene blir oppfattet som interessante.

«God mottakelse fra kjendiskokker som tilbereder og snakker om produktet på en, for målgruppen, interessant måte, er viktig. Kokkelandslaget og andre kjendiskokkers aksept har hatt betydning for 'Fjellgeit' både i idé, utviklings- og i introduksjonsfasen. Kokkelandslaget var viktig fra starten. Salgsavdelingen og et datterselskap i konsernet har vært flinke til dette. Det å kunne bruke produktet. Det å komme fort på banen med oppskrifter og oppskriftshefter. Helt fra starten var det stjernekokkene (kokkelandslaget) som kom med tips.»

Meierisjef, casebedrift 1

Stjernekokker har fått status som opinionsdannere i lokalmatkategorien (Mossberg & Eide, 2017), og de har betydning som historiefortellere. Begge casebedriftene opplever at kundene er opptatt av følgende bestanddeler: kvalitet på råvarene, opplevelse, kunnskap om verdiforslaget, hvordan maten tilberedes, og hvordan historien formidles. Hvordan gjesten mottar sluttproduktet, er avgjørende for om det blir et gjenkjøp, enten på den aktuelle restauranten eller i andre distribusjonskanaler. Verdi skapes av aktørene i fellesskap. Bruk av profilerte kokker, både for å gjøre verdiforslaget kjent og for å vise hvordan og i hvilke anledninger det kan benyttes, er sentralt for å gi verdiforslaget optimal kunde verdi. Opinionsdannere er viktige for begge casebedriftene.

«Og det som blir fortalt og gjenfortalt, er at det kommer fra et lite meieri som ligger oppe under Hardangervidda. Det mest romantiske er at melka er fra geiter som deler av sesongen beiter på høgfjellsbeite. Det gjelder ikke alle, men det gjelder mange. Men vi må ha melk fra de som går langs fjordene også. Jeg bruker dette med opprinnelse tilbake til stølsdrift. Den gang vart det ysta brunost, men også kvitost som de hadde liggende i disse små eldhusene sine. Som dei også modna kvitosten til lagring, og det ble en mjuk vellagra ost.»

Meierisjef, casebedrift 1

«Litt av det, jeg har snakket med Matmerk om det også, at det er en bit av det som kanskje kan brukes under paraplyen opprinnelsesmerking, da. Men det er så mange andre ting som ødelegger for opprinnelsesmerking. Det må være tydelige linjer mellom den melka vi bruker, til akkurat den osten, og det er vanskelig å kombinere med et meieri som har leverandører fra flere dalfører.»

Meierisjef, casebedrift 1

Innsikten i «hvilke ressurser som integreres», og «hvordan ressursene integreres», har gitt kunnskap om de enkelte bestanddeler. Et verdiforslag består av mange bestanddeler, som er utviklet gjennom ulike former for retrovasjon. I neste avsnitt vil jeg gjennomgå resultatene fra casestudiene. Jeg ønsker å illustrere resultatene fra kapittel 4 med ulike bestanddeler sammen med ulike former for retrovasjon.

5.6 KOMBINASJON AV ULIKE TYPER RETROVASJON FOR Å SKAPE NYE OG/ELLER FORBEDREDE VERDIFORSLAG

I dette avsnittet skal jeg illustrere hvordan de ulike typene retrovasjon har bidratt til verdiforslagene «Fjellgeit» i casebedrift 1 og «Bue» i casebedrift 2. Verdiforslagene som er studert i begge casebedriftene, innehar de fleste bestanddelene ved retrovasjon. Disse bestanddelene er utviklet gjennom ulike ressurser og ressursintegrering, mange med utspring i tradisjon.

Casestudien har hatt som mål å gi ny kunnskap om hvordan ressursintegrering skjer, hvilke ressurser som integreres i retrovasjonsprosessen, og hvordan ressursene integreres. I det kommende avsnittet vil jeg gi en oversikt over hvilke former for ressursintegrering som er gjennomført for å utvikle verdiforslagene i de to casene. Ressursintegrering for utvikling av ulike bestanddeler ved verdiforslaget oppsummeres. Innsikten fra casestudien har bidratt til kunnskap om at både nye og gamle, materielle og immaterielle ressurser benyttes i en retrovasjonsprosess. Det teoretiske rammeverket fra kapittel 4; «Hva kjennetegner retrovasjon?», og ulike former for ressursintegrering i retrovasjon som er gjennomgått i avsnittene 5.2–5.5, er benyttet for å oppsummere resultatene fra casestudien og gi et oversiktsbilde over hvilke former for retrovasjon som er benyttet for å utvikle de enkelte bestanddelene i verdiforslaget.

Begge casene har blitt komplette verdiforslag med et sett av ulike bestanddeler. Jeg har funnet både fellestrekk og særegenheter med casene. De ulike bestanddelene og hvilke ressurser som har blitt integrert for å skape dem, er plottet inn i modellen

«Ressursintegrering for retrovasjon» for henholdsvis case 1 med «Fjellgeit», med figur 17 i avsnitt 5.6.1, og case 2 med «Bue», med figur 18 i avsnitt 5.6.2. Bestanddelene er de blå sirklene som er plassert inn i matrisen. I kapittel 3 ble de to casene presentert som det empiriske grunnlaget for å utvikle begrepet retrovasjon. Det å identifisere ulike bestanddeler ved verdiforslaget i første fase, for så å analysere enkeltbestanddeler, har vært nyttig og nødvendig. Kompleksiteten i et verdiforslag ble strukturert på en måte som illustrerer mangfoldet.

Både innovasjon og retrovasjon kommer som en følge av å kombinere ressurser, og funnene fra denne casestudien kan tolkes dit hen at resultatet avhenger svært mye av *hvilke* ressurser som kombineres, og hvordan det gjøres. Det er ulike typer innovasjonsprosesser som er benyttet, avhengig av både hvilke bestanddeler som utvikles, og hvilken type bedrift som gjennomfører prosessen. Eksempelvis er det gjennomført lineær prosess når en ny ost utvikles, det som er konsekvens av at en ysteprosess skjer i sekvensielle faser. Å utvikle ulike bestanddeler krever ulike former for ressurser, men kan også kreve ulike type prosesser, hvor det er sekvensielle steg i utviklingen som må følges, tid på lagring, ny prosess, smaking, ny prototype, testing, utvikling av oppskrifter, mm. Utvikling av en historiefortelling er et eksempel på bricolage hvor prosessen skjer i interaktivitet med historieforteller-/mottaker (Fuglsang & Sørensen, 2011). Ved å få svar på hva som skjer i de ulike fasene i en retrovasjonsprosess, har jeg også fått ny innsikt om hva som skjer på innsiden av de strukturerte milepælsplanene, spesielt gjeldende for casebedrift 1, men også for casebedrift 2. Verdiforslagene består av ulike bestanddeler. *Hvilke ressurser* som integreres, har større betydning enn *type prosess* for hvilken output casebedriften får. Ressursene er kjernen både for casebedrift 1 og casebedrift 2, mens prosessmodellen kan betraktes som en intern oppskrift på hvordan innovasjonsprosessen skal gjennomføres. Samskapingen mellom nøkkeltakere og andre aktører er sentral i prosessen for både de enkelte bestanddelene og det komplette verdiforslaget, både for case «Fjellgeit» og for «Bue».

Tabell 16 nedenfor er en matrise som er ment å forklare ressursintegreringen i retrovasjon. Bestanddelene i de to casene ligger til grunn. I kapittel 4 kom jeg fram til at nye verdiforslag for lokalmat kan bestå av seks ulike bestanddeler, men også at ikke

samtligte bestanddeler måtte være til stede for at det er retrovasjon. I begge casebedriftene er alle seks bestanddeler til stede. I prosessen med å få innsikt i hvordan ressursintegreringen skjer på et mikronivå, har jeg fått innsikt i at det er mange felles kjennetegn ved ressursintegrering i retrovasjon. Tradisjonelle materielle og immaterielle ressurser kombineres med nye materielle og immaterielle ressurser. De tradisjonelle ressursene blir «hentet» fram fra mange av de samme kildene i begge casebedriftene. Eksempel på denne typen kilder er: gamle, lokale matoppskrifter, gamle måter å yste på, og tradisjonell fagkompetanse i eller utenfor bedriften. Denne typen ressurser er det vanskelig å verdsette i kroner og øre, og kan ikke alltid kjøpes; de må mer søkes, finnes og benyttes. Eksempelvis, å finne ut hvem som besitter kunnskap om hvordan noe ble gjort i tidligere tider, i en stor bedrift med 5000 ansatte, kan være en mer møysommelig jobb enn det er å finne historien for en liten bedrift i en bygd.

Tabell 16 Bestanddeler ved verdiforslaget i de to casene.

BESTANDDELER VED VERDIFORSLAGET	CASE «FJELLGEIT» I CASEBEDRIFT 1	CASE «BUE» I CASEBEDRIFT 2
Lokalmat og opplevelsen av den	Det materielle er «Fjellgeit», som er en ost basert på geitemelk. Det finnes flere varianter av osten.	Butikklokalet «Bue», som er en reåpning av en nedlagt butikk.
Merkevaren og visuell identitet	En del av seriemerket i casebedrift 1. Eget designprogram for visuell identitet og kommunikasjon. Det består av verdier, strategi, emballasje og andre kommunikasjonsflater.	«Bue» er et av verdiforslagene til casebedrift 2. Det er utviklet egen visuell identitet for casebedrift 2, og «Bue» er tilpasset denne. Skilt som er i tråd med det eksisterende designprogrammet, er utviklet.
Historier og historieformidling	<p>«Fjellgeit» er kommunisert som del av et seriemerke.</p> <ul style="list-style-type: none"> - betalte medier - oppskriftshefter - PR - Historiene som formidles, er om tradisjon, smak og særegenhet. I tillegg er også meieribestyrer og geitebønder benyttet i PR. <p>Det er flere temaer som går igjen i det som formidles: ny smak av geit. Det er en ny geitost som er utviklet, men med geitemelk fra fjellregionen.</p> <p>Franskinspirert ost. Fine dining, og bruksforslag til osten.</p>	<p>Historier og historieformidling er gjennomført gjennom mange kanaler knyttet til nyhetssaker:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gjenåpning av «Bue» - kåring av gründerpris «Ung gründer» - kåring av nasjonal gründerpris - om gründeren - om ostene de selger - andre varer <p>Gjennom nyhetssakene har det blitt mange medieoppslag. I mediene er det ofte saker om gården, ostene de lager, priser og utmerkelser, og mye knyttet til sted, tradisjon og ung gründer.</p>
Stedsidentitet	«Fjellgeit» har sterk stedsidentitet til bygda, det lokale meieriet og fjellområdet. Dette kommer til uttrykk gjennom både navnevalg, at råvarene kommer derfra, design og visuelt uttrykk.	I markedsføringen av «Bue» står sted sentralt i og med gårdsnavnet. Historier og identitet knyttet til «Bue», gården og fjellbygda.
Produksjon	Det har vært en lang utviklingsprosess med mange ulike typer ressurser integrert for å komme fram til verdiforslaget som er i markedet.	Ikke så relevant for «Bue», men casebedrift 2s kjernevirksomhet er produksjon av ost og andre håndverksprodukter. Denne produksjonsprosessen gjennomføres på en ny måte, men med utspring i tradisjon.
Distribusjon	Det er ikke utviklet nye distribusjonskanaler for «Fjellgeit», men flere nye distribusjonskanaler er pilotert for seriemerket.	«Bue» er en tradisjonell distribusjonskanal som er fornyet.

I avsnitt 5.2 gikk jeg gjennom hvilke ressurser som er integrert i verdiforslaget i de to casene. I de to kommende avsnittene vil jeg gi en oversikt over hvilke former for retrovasjon som er gjennomført i hver enkelt case.

5.6.1 CASEBEDRIFT 1: «FJELLGEIT»

Innovasjonsprosessene i casebedrift 1 er styrte og strategiske, og de kan være initiert fra ulike områder i konsernet. I hvilken grad initierte innovasjonsprosesser blir gjennomført, avhenger av flere faktorer: bedriftens strategi, ressurser, produktenes potensial og risiko. I tillegg kan innsalg og innsats være med og påvirke om et prosjekt får prioritet eller ikke, slik det har vært med prosjektet «Fjellgeit». I matbransjen foregår det hele tiden inkrementelle innovasjoner, dvs. små justeringer som kommuniseres som forbedringer av verdiforslaget, sier prosjektleder for innovasjon i casebedrift 1. Informanter i casebedrift 1 sier at pågående prosesser kan føre til et komplett nytt verdiforslag bestående av mange bestanddeler, eller til mindre justeringer av et eksisterende verdiforslag, som en ny smak, ny og forbedret emballasje eller kvalitetsjusteringer på råstoffet. Det nye med denne studien er å se på hvordan tradisjonelle ressurser kombineres med nye ressurser. Resultater fra casestudien i casebedrift 1 er økt kunnskap om betydningen av tradisjonelle materielle og immaterielle ressurser i prosessen for å utvikle nye verdiforslag eller for å forbedre eksisterende.

Casen «Fjellgeit» er et sammensatt verdiforslag med mange bestanddeler. Prosessene som har ført fram til verdiforslaget, har pågått kontinuerlig fra 1994. Det illustrerer at innovasjon kan bestå både av inkrementelle innovasjoner og av mer radikale. Innovasjon av mat og kvalitetsprosesser i store bedrifter er ofte organisert som lineære FoU-baserte prosesser (Kline & Rosenberg, 1986), og i ettertid kan man se hvor mange forsøk og prosesser som gjør at ikke de planlagte milepælene er gjennomførbare, mener meierisjefen på anlegget. Innovasjonsprosessen skisseres opprinnelig som en lineær prosess, men i virkeligheten fortøner den seg som en mer interaktiv prosess. For casebedrift 1, som er et stort konsern med en sentral administrasjon som styrer innovasjonsprosjekter, bidro den lokale prosessen med utvikling av «Fjellgeit» til at

flere fra andre deler av verdikjeden var involvert i innovasjonsarbeidet. Meieribestyreren var «fortelleren» som ble benyttet i media, blant annet.

Da casebedrift 1 skulle utvikle chevre, var det sentralt å forbedre kvaliteten på råvarene (smaken på geitemelk). Prosessen med kvalitetsforbedring inkluderte mange personer og avdelinger i hele verdikjeden. De samarbeidet også med Norges miljø- og biovitenskapelige universitet for forsøk på kvalitetsforbedring. Den vitenskapelige kompetansen var viktig, men de var også avhengig av lokalkunnskap og vilje til å få til en forbedring for å lykkes. Kunnskap om historie og mattradisjoner er en ressurs som har fått økt verdi som en konsekvens av økningen i lokalmat. Det har blitt lagt vekt på en annen type kompetanse i dette prosjektet enn i en del andre prosjekter, mener profilansvarlig i bedriften.

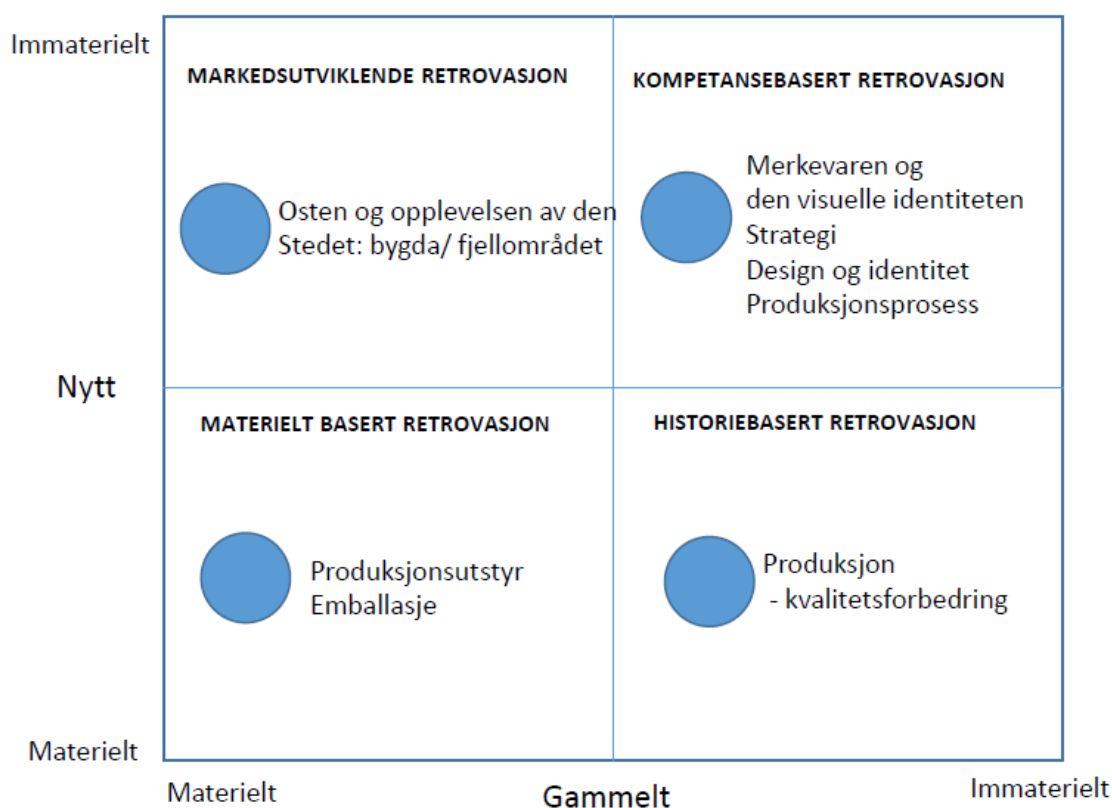
«Det er jo lett å kaste fram idéer, men så må det jo bygge på noe mer. Hva forbrukerne vil ha, forbruksundersøkelser, trender og hva det er marked for. Det er lett å tenke at du gjerne ville hatt et produkt [....], men det skal jo bygge på noe mer.»

Geitemelksbonde og produsent

«[...] og at retrovasjon passer fint på denne type produkter, fordi geitehold har så lange tradisjoner. Men det er et nytt produkt av det råstoffet som har vært her i generasjoner. Men at vi skal lage et produkt av det.»

Geitemelksbonde og produksjonsrådgiver

RESSURSINTEGRERING RETROVASJON CASEBEDRIFT 1: «FJELLGEIT»



Figur 17 Ressursintegrering for å utvikle verdiforslaget «Fjellgeit»

Figur 17 illustrerer anvendelse av modellen «ressursintegrering i retrovasjon». Den illustrerer hvilke ressurser som er integrert for å utvikle bestanddeler ved verdiforslaget, og for å utvikle det komplette verdiforslaget. De blå sirklene illustrerer ulike bestanddeler ved verdiforslaget og er plassert der de i hovedsak passer inn i henhold til typen ressurser som er integrert for å utvikle en spesifikk bestanddel. Verdiforslaget for «Fjellgeit» består av mange ressurskombinasjoner. Innsikten om ulike former for ressurskombinasjoner og prosesser fra «Fjellgeit» er nyttig for når nye verdiforslag skal utvikles (f.eks. med nye varianter, smaker og bestanddeler).

5.6.2 CASEBEDRIFT 2: «BUE»

«Bue» drives av et gårdbrukerpar og deres datter – henholdsvis 8. og 9. generasjon på gården. Ekteparet bestemte seg for å ta grep da det samvirkeide ysteriet ble nedlagt i 1997. Ideen om å foredle lokalt og bruke ferskest mulig melk var spiren til gårdsysteriet. Driften startet i 2005 etter noen år med testing. Ysteriet foredler rå, upasteurisert melk fra egne kyr. Ysting av rå melk, dvs. melk som ikke er varmebehandlet, er fremdeles relativt sjeldent i Norge. Dette er derfor et av ysteriets største konkurransefortrinn, og det er med på å gi en unik smak til produktene. Meieriet har flere ostespesialiteter og har høstet mange priser i inn- og utland. En av ostene er en brunosttype med einerbær, akevitt og kvann. Denne osten er å finne på menyen til Noma i København, som er kåret til verdens beste restaurant.²⁸ Driften av gårdsmeieriet er basert på grønn, fornybar energi. Et eget flisfyringsanlegg leverer bioenergi til oppvarming av meieriet samt varmtvann. Alt grovfôret produseres på gården i form av tradisjonelt høy og finsnittet silo. De er opptatt av å drive bærekraftig, og legger blant annet vekt på at melka ikke skal gå til spille.

«Bue» ble åpnet i juni 2015 og har fått stor oppmerksomhet både lokalt, regionalt og nasjonalt. Det er en landhandel med opprinnelse fra 1878, der det til og med 1. februar 2015 var salg av kolonivarer over disk. Gårdsysteriet har gjort om butikken til sitt utsalgssted, i tillegg til at de tilbyr ulike typer lokalmat, designartikler, stor bredde av lokale ølsorter og servering av kvalitetsmat- og drikke. I 2017 søkte de om å få oppføre et nybygg for å kunne håndtere økende etterspørsel. Søknaden ble innvilget, og de startet byggeprosessen høsten 2018.

Case 2, «Bue», er et verdiforslag som innehar bestanddeler fra casebedriften og kan betraktes som en merkeutvidelse under samme paraplymerke som meieriproduktene casebedrift 2 produserer. Resultatene fra kapittel 4 viste at enkelte verdiforslag innehar samtlige bestanddeler som er identifisert, mens andre verdiforslag innehar enkelte av

28

Noma er kåret til verdens beste restaurant fire ganger: 2010, 2011, 2012 og 2014. <https://www.visitdenmark.no/no/kobenhavn/mat-og-drikke/noma-en-av-verdens-beste-restauranter>

dem. For å utvikle casebedrift 2 og «Bue» fra oppstarten i 2005 til der de er i dag (12 år etter), er det mange verdiforslag som har vært utviklet. I og med at det er verdiforslaget «Bue» som er fulgt i casen, er det dette verdiforslaget som i størst grad er gjenstand for analyse. Som en konsekvens av at mye av det som selges på «Bue», er fra casebedrift 2, er det hensiktsmessig å se casen «Bue» som en del av et helhetlig kundetilbud fra casebedrift 2. I figur 17 er de ulike egenskapene ved verdiforslaget plassert inn i modellen for ressursintegrering i retrovasjon.

Retrovasjonsprosessen

For casebedrift 2, som er en liten bedrift, er det mindre styrte prosesser enn hva det er i den store bedriften (godkjenninger, beslutningsvedtak og flere dokumenter som skal leveres for å få et verdiforslag lansert i et marked). Det har betydning for hvilke ressurser som er tilgjengelige. Ressursen tradisjon har mange dimensjoner, og hvordan ulike former for tradisjon benyttes for å tilby nytt/forbedret verdiforslag, tilfører noe nytt i forskningen. Empirien viser at utviklingen av enkelte bestanddeler i verdiforslaget går gjennom de ulike tradisjonelle fasene (innsiktsarbeid, idéutvikling, konseptutvikling, utvikling av prototyper, testing/pilotering, evaluering og markedsintro) når nye verdiforslag skal utvikles eller eksisterende forbedres. Dette gjelder spesielt utviklingen av den materielle delen av verdiforslaget.

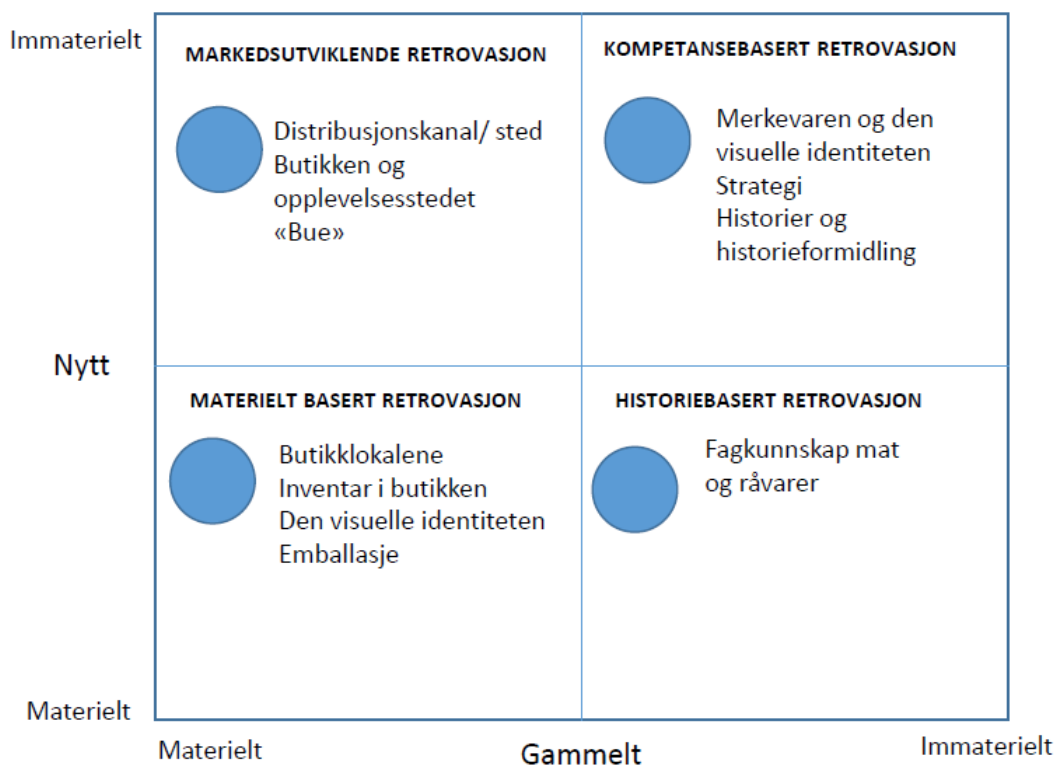
Casebedrift 2 gjennomfører mange forsøk når de utvikler nye oster, og er også opptatt av hvordan dyrene fôres. Hva dyrene spiser, påvirker melka, som igjen påvirker kvaliteten på osten. Driften på gården kan sees som en mottrend til storskalafordeler, hvor det tidligere var økt bruk av kraftfôr på denne gården. Beite og tørrfôr kan bidra til kvalitetsendring. Dyrehold, nærhet til naturen og beitedyr er en nisjesatsing for norske og internasjonale matprodusenter som produserer i mindre skala. Generelt ønsker de mindre import av kraftfôr. Å ta tilbake tradisjonelle former å drive jordbruk, dyrehold og produksjon på, samtidig som driften er tilpasset dagens krav, kan betegnes som retrovasjon. Men en forutsetning for at det er retrovasjon, er at det må være noe nytt som er tilført det tradisjonelle.

Tradisjon som ressurs for å forbedre eller utvikle nye verdiforslag

Tabell 16 illustrerer at det er mange fellestrekk ved bestanddelene til verdiforslagene for de to casene, når det gjelder både merkevare, historier og historiefremføring og stedsidentitet. Det indikerer tydelige kategorikjennetegn og også hvilken type ressurser som er benyttet i utviklingsprosessen av verdiforslagene. Casestudien bekrefter at det å integrere ulike former for gamle ressurser (materielle og immaterielle) med ulike former for nye ressurser (materielle og immaterielle) bidrar til å skape nye eller forbedrede verdiforslag. Historiekunnskap, håndverkskunnskap og fortelleregenskaper har blitt hentet frem og blitt anerkjent som ressurser for å videreutvikle/forbedre et verdiforslag. Dette igjen har bidratt til at flere og andre typer aktører har bidratt i en innovasjonsprosess og blitt delaktige i utviklingen av verdiforslaget.

Figur 18 illustrerer verdiforslaget for «Bue». Dette gir et bilde av hvilke ressurser som er integrert for å kunne utvikle både enkeltbestanddeler og hele verdiforslaget. De ulike bestanddelene er listet opp i tabell 16. Bestanddelene ved verdiforslagene plasseres i modellen for ressursintegrering i retrovasjon i henholdsvis avsnitt 5.3.1 casebedrift 1 med «Fjellgeit» og 5.3.2 casebedrift 2 med «Bue».

RESSURSIINTEGRERING RETROVASJON CASEBEDRIFT 2: «BUE»



Figur 18 Ressursintegrering for å utvikle verdiforslaget «Bue».

5.7 OPPSUMMERING

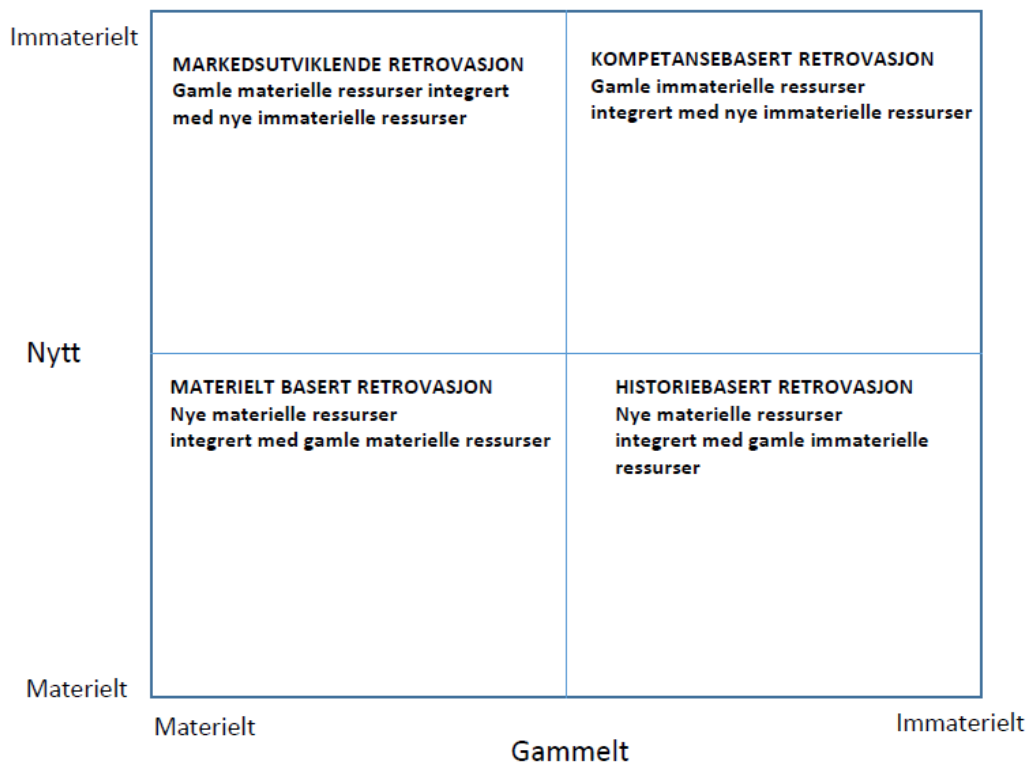
Hensikten med dette avsnittet er å *oppsummere* retrovasjon i casebedriftene og benytte verdiforslagene derfra for å illustrere forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?» med delspørsmålene «hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?» og «hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?».

RESSURSIINTEGRERING RETROVASJON

Figur 19 har til hensikt å vise hvordan ulike ressurser integreres og skaper retrovasjon. Figuren har kommet fram gjennom empirien og analyseprosessen. Å kombinere

immaterielle ressurser med materielle ressurser gir ulike former for innovasjon. Ifølge den servicedominante logikken er immaterielle ressurser en type ressurser som «opererer» på andre ressurser, mens materielle ressurser er ressurser som andre ressurser «opererer» på (Skålén, 2016; Skålén et al., 2015). I analyseprosessen, hvor jeg har vært opptatt av hvordan ressursintegrering skjer, har jeg identifisert mange ulike kombinasjoner av ressursintegrering. Ressursintegreringen i case 1 og case 2 hadde både fellestrekk og særegenheter. Figur 19 illustrerer ulike kombinasjoner av henholdsvis gamle materielle og immaterielle ressurser og nye materielle og immaterielle ressurser som skal bidra til å illustrere hvordan nytt og gammelt kombineres til retrovasjon. Den horisontale akse i figur 19 illustrerer nye materielle eller nye immaterielle ressurser, mens den vertikale akse illustrerer gamle materielle eller gamle immaterielle ressurser. Eksempelvis er den lokalproduserte osten en materiell ressurs, mens historien om osten og historiefortelleren er immaterielle ressurser. Disse ressurskombinasjonene frembringer nye eller forbedrede verdiforslag som innehar andre bestanddeler enn verdiforslag som kan betegnes som enten nye eller gamle. Hvilken type ressurser som integreres for å skape nye eller forbedrede verdiforslag, blir gjennomgått i resultatgjennomgangen av caseundersøkelsen. Casestudien består av et fyldig materiale, som er gjennomgått i metodekapitlet. Å utvikle nye eller forbedrede verdiforslag er ofte en kompleks prosess hvor mange ulike former for ressurser integreres i ulike faser av utviklingsprosessen. Ved å bryte ned verdiforslagene i bestanddeler kan man se på hvilke ressurser som integreres for å utvikle de enkelte bestanddelene ved verdiforslaget. Jeg har kommet fram til en dypere innsikt i hvordan retrovasjon skjer.

RESSURSINTEGRERING I RETROVASJON



Figur 19 Ressursintegrering i retrovasjon. Empirisk utviklet modell.

Kjennetegn ved verdiforslag med utspring i tradisjon som ble identifisert i kapittel 4, er gjeldende for begge casene jeg har fulgt. Analysen av bestanddeler i verdiforslaget bidro til innsikt i kompleksiteten i hva et verdiforslag består av. Dette innebærer at utviklingsprosessen krever ulike typer ressurser og prosesser, avhengig av hvilken bestanddel som blir utviklet. Fire ulike måter for ressursintegrering i retrovasjon ble identifisert og klassifisert: markedsutviklende retrovasjon, kompetansebasert retrovasjon, materielt basert retrovasjon og historiebasert retrovasjon.

I kapittel 5 er ressursintegrering benyttet som rammeverk for å forstå hvordan retrovasjon skjer. Denne prosessen har gitt innsikt i viktigheten av først å studere hvilke ressurser som var med i prosessen, for deretter å identifisere hvordan ressursene ble integrert for å utvikle nye verdiforslag. Hvordan ressursene ble integrert, er ulike prosesser avhengig av hvilke bestanddeler som skulle utvikles. Dette bidro til at jeg utviklet en modell for ressursintegrering i retrovasjon. I avsnitt 5.6 ble modellen

eksemplifisert for de to ulike casene. Modellen eksemplifiserer verdiforslag bestående av ulike ressurser som er benyttet for å utvikle bestanddelene. Det er en illustrasjon på at prosessen for å utvikle et komplett verdiforslag krever både mange ulike ressurser og mange ulike prosesser.

6. DISKUSJON OG BIDRAG

«Matlaging er éin ting, og måltidet er noko anna. Det gode måltidet kan ikkje industrialiserast. Eit vellykka måltid har i seg ein serie mekanismar som skal følgje på kvarandre frå gjesten går til bords, gjennom måltidet og lenge etterpå.»

Arne Brimi

I dette kapitlet settes søkelyset på avhandlingens bidrag til kunnskapsutvikling. Den overordnede hensikten med forskningen er å videreutvikle begrepet retrovasjon, og gjennom det bidra til forskningen på tjenesteinnovasjon og den servicedominante logikken. Intervjuundersøkelsen har gitt et empirisk fundert svar på hva som kjennetegner retrovasjon i lokalmatbransjen (se kapittel 4), mens casestudien har gitt empirisk basert innsikt om ressursintegreringen som skjer når nye og/eller forbedrede verdiforslag utvikles (se kapittel 5). Som det går fram av kapittel 1 og kapittel 2, savnes denne typen kunnskap i tidligere forskning på feltet. Med basis i de empiriske resultatene er det utviklet teoretiske modeller for verdiforslag og ressursintegrering i retrovasjon som presenteres i dette kapitlet.

I dette kapitlet er det sentrale å diskutere avhandlingens teoretiske bidrag. Mer presist diskutere hvilke bidrag avhandlingen gir til tidligere forskning om tjenesteinnovasjon, SDL og retrovasjon. Hvordan aktører i lokalmatbransjen kan utnytte tradisjon som ressurs rent praktisk, blir gjennomgått. Avslutningsvis diskuteres avhandlingens begrensninger og muligheter for videre forskning.

6.1 INNLEDNING

Tjenesteinnovasjon er av flere identifisert som et område hvor det er behov for mer kunnskap (Edvardsson et al., 2010; Helkkula et al., 2017), siden mye av forskningen innenfor tjenesteinnovasjon er output-orientert. Ved å benytte SDL som teoretisk fundament har denne avhandlingen gitt kunnskap til innovasjonsforskningen gjennom å fokusere på hvordan verdiskaping i bruk bidrar til innovasjon, utvikling av nye og

forbedrede verdiforslag og økt forståelse for ressursintegrering (Vargo & Lusch, 2004a). SDL som teoretisk rammeverk for økt kunnskap om retrovasjon har bidratt til en mer spesifikk begrepsforståelse som omfatter verdisamskaping som sentralt for å realisere verdi, verdiforslag og ressursintegrering (Vargo & Lusch, 2004a).

I denne avhandlingen har jeg gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse og caseundersøkelse. På grunnlag av disse to studiene har jeg identifisert og analysert ulike kombinasjoner av materielle/immaterielle og gamle/nye ressurser i utviklingen av nye og/eller forbedrede verdiforslag. Videre har jeg identifisert og analysert hvordan ressursintegreringen skjer. Den kritiske realismen har vært vitenskapsteoretisk ståsted for å videreutvikle begrepet retrovasjon. Ved å benytte kritisk realisme i begrepsutviklingen har kunnskap om de ulike nivåene (strukturer, mekanismer og hendelser) bidratt til mer innsikt i begrepet, både på et abstrakt og på et konkret nivå (Danermark et al., 2003; Sayer, 1992). Tidligere forskning på retrovasjon (Loucanova et al., 2015; Suominen & Sivula, 2016) har ikke gitt innsikt i strukturer og mekanismer, det har vært observasjoner av empiriske hendelser som binder sammen det nye og moderne med fortiden.

Å benytte lokalmat som kontekst for å få økt kunnskap om retrovasjon har vært hensiktsmessig av flere grunner. Veksten i lokalmatbransjen har bidratt til at mange nye verdiforslag er lansert, og det har gjort det mulig å identifisere hva som kjennetegner retrovasjon i lokalmatbransjen. Lokalmaten er sammensatt av bestanddeler som kjennetegner retrovasjon, og har gjort det mulig å identifisere både hvilke ressurser som integreres, og hvordan ressursene integreres. Verdiene som lokalmatbransjen er basert på, speiler en samfunnsutvikling som kan være gjeldende for flere bransjer, og det er interesse for lokalmatkategorien på flere nivåer i samfunnet (makro-, meso- og mikronivå). Retrovasjon skjer i stor grad i lokalmat og lokalt øl bransjen, men finnes også, så langt jeg kan se, i mindre utstrekning også i andre bransjer. Å benytte lokalmat som kontekst for retrovasjon har bidratt til økt kunnskap om verdiforslaget som tilbys, samt til å sette søkelys på ressurser som i liten grad er trukket fram som sentrale i innovasjonssammenheng, f.eks. håndverkskompetanse, tradisjoner, historier, gamle produksjonsteknikker og uutnyttede materielle ressurser. Som en konsekvens av mange nyetableringer i lokalmatbransjen har det vært mange

relevante caser å velge mellom. Casene jeg har valgt, har vært rike på relevant informasjon.

Som et resultat av den abduktive forskningsprosessen har jeg videreutviklet en definisjon for retrovasjon;

Retrovasjon defineres som innovasjon med utspring i tradisjon hvor det er ulike kombinasjoner av materielle/immaterielle og nye/gamle ressurser.

Hensikten med forskningen og forskningsspørsmålene, identifiserte kunnskapsgap som avhandlingen søker å dekke, og bidragene, er oppsummert i tabell 17. Jeg har valgt å dele inn dette kapitlet på følgende måte: 6.2 «Ny kunnskap om tjenesteinnovasjon og retrovasjon», mens 6.3 handler om ny kunnskap om tjenesteinnovasjonsprosesser og retrovasjonsprosesser. Deretter gjennomgås ny kunnskap for retrobranding og lokalmatforskningen i avsnitt 6.4. Avslutningsvis gjennomgås praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

Tabell 17 Oversikt over forskningsspørsmål, begrunnelse for forskningen og bidrag i doktorgradsavhandlingen

HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	KUNNSKAPSGAP SOM AVHANDLINGEN SØKER Å DEKKE	NY KUNNSKAP FRA MIN FORSKNING
<p>Overordnet hensikt med doktorgradsavhandlingen er å gi et bidrag til innovasjonsforskningen gjennom videreutvikling av begrepet retrovasjon.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Innovasjonsbegrepet brukes hyppig og favner bredt. I innovasjons- og tjenesteinnovasjonsforskningen har det vært lite oppmerksomhet om tradisjon som ressurs (materiell og/eller immateriell). - Det er identifisert behov for mer presise begreper i innovasjonsforskningen 	<p>Forskningen bidrar til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av begrepet retrovasjon - Bekreftelse på at innovasjon/retrovasjon kan forstås som integrering av eksisterende eller nye ressurser til verdiforslag - Kunnskap om hvilken betydning gamle ressurser kan ha i tjenesteinnovasjonsforskningen generelt og SDL spesielt - Økt kunnskap om nye/forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon - Analytiske rammeverk for verdiforslag og ressursintegrering - Økt kunnskap om ressursintegrering når innovasjonen er med utspring i tradisjon - Bidrag til lokalmatforskningen - Bidrag til retromarkedsføring
<p>Forskningsspørsmål 1: «Hva kjennetegner retrovasjon?»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retrovasjon er et begrep som er teoretisk underutviklet. - Det er identifisert behov for økt kunnskap om verdiforslag - Behov for mer kunnskap om verdiforslag og bestanddeler ved verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon 	<p>Bidrag til SDL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av et analytisk rammeverk for verdiforslag - Økt kunnskap om bestanddeler ved verdiforslag <p>Bidrag til retrovasjon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoretiske rammeverk for økt kunnskap om hva som kjennetegner retrovasjon - Økt kunnskap om ressursintegrering - Synliggjøring av at innovasjoner med utspring i tradisjon har særegne bestanddeler - Identifisering av bestanddeler for retrovasjon i en lokalmatkontekst: <ul style="list-style-type: none"> 1) produktet/tjenesten og opplevelsen av den 2) merkevaren og visuell identitet 3) historier og historieformidling 4) stedsidentitet 5) produksjon

		6) distribusjon - Økt kunnskap om samskaping - Bidrag til lokalmatforskningen
Forskningsspørsmål 2: <i>«Hvordan skjer retrovasjon?»</i> - <i>Hvilke ressurser integreres i retrovasjonsprosessen?</i> - <i>Hvordan integreres ressursene i retrovasjonsprosessen?</i>	- Det er behov for mer kunnskap om hvilke ressurser som integreres til verdiforslag - Behov for mer empirisk kunnskap om verdiforslag - Behov for mer kunnskap om nye og forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon - Behov for mer kunnskap om hvilke ressurser som integreres for å utvikle ulike bestanddeler ved et verdiforslag. - Behov for mer kunnskap om hvordan ressurser integreres for å utvikle ulike bestanddeler ved et verdiforslag - Behov for ny kunnskap om ressursintegrering i en lokalmatkontekst med vektlegging av tradisjon	- Ulike kombinasjoner av materielle/immaterielle, tradisjonelle og nye ressurser er identifisert for å utvikle nye eller forbedrede bestanddeler ved et verdiforslag. - Denne forskningen har bidratt til kunnskap om hvilke ressurser og hvilke kombinasjoner av ressurser som integreres, samt hvordan denne ressurskonfigureringen skjer. - Ressurskombinasjonene har ledet fram til en klassifisering av fire hovedtyper av retrovasjon: markedsutviklende retrovasjon, kompetansebasert retrovasjon, materielt basert retrovasjon og historiebaseret retrovasjon. - Retrovasjonsprosessen kan sees som en syntese av ulike former for ressursintegrering retrovasjon og ulike innovasjonsprosesser

6.2 NY KUNNSKAP OM TJENESTEINNOVASJON OG RETROVASJON

I kapittel en og to ble det identifisert et gap i innovasjonsforskningen om innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon, og forskningsspørsmålet «Hva kjennetegner retrovasjon?» ble formulert med bakgrunn i dette. I dette avsnittet vil jeg først ha en kort gjennomgang av tidligere forskning på tjenesteinnovasjon og retrovasjon før jeg har en gjennomgang av resultatene. Avhandlingens bidrag til tidligere forskning på SDL og retrovasjon blir deretter diskutert.

6.2.1 TIDLIGERE FORSKNING PÅ TJENESTEINNOVASJON OG RETROVASJON

TJENESTEINNOVASJON OG SDL

Innovasjon defineres ifølge Schumpeter (1934) som «combinations of knowledge resulting in new products, processes, input and output markets, and organizations». Etter denne definisjonen klassifiseres innovasjoner som «typer», og det skilles mellom nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye råvarer, markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon. At eksisterende kunnskap og ressurser kombinert på nye måter fører til innovasjon, er en etablert oppfatning (Fagerberg et al., 2005; Njøs & Sjøtun, 2016). Dette gjelder også for retrovasjon, som forstås som en form for innovasjon. Innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon, består av en kombinasjon av mange, ulike bestanddeler som utgjør et komplett verdiforslag, og det er samskapingen med brukere som påvirker hvordan verdien oppleves. Men den varedominante logikken favner ikke at verdi oppleves fenomenologisk, og at verdiskaping skjer gjennom bruk. I kapittel 1 og kapittel 2 har jeg argumentert for hvorfor jeg har valgt SDL-perspektivet til tjenesteinnovasjon som utgangspunkt for kunnskapsutvikling om retrovasjon.

Fra et SDL-perspektiv defineres tjenesteinnovasjon som et firmas utvikling av nye, eller forbedring av eksisterende, verdiforslag, hvor ressurser konfigureres og skaper verdiforslag (Skålén et al., 2015). Tjenesteinnovasjon kan sees som en ny eller forbedret verdiskapende prosess gjennom bruk, eller rett etter bruk, hvor brukeren er en viktig samskaper, noe som igjen gir brukeren en opplevelse (Michel et al., 2008b). Blant annet ser den SDL-baserte syntesetilnærmingen på tjenesteinnovasjon forbi det å skille mellom varer og tjenester, men den vektlegger verdiskaping i bruk (Helkkula et al., 2017; Skålén et al., 2015).

Verdiforslagsbegrepet benyttes både i varedominant og i servicedominant logikk (Osterwalder, Pigneur, Bernanda, & Smith, 2015; Åkesson et al., 2016). Sammensetningen av ulike bestanddeler ved et verdiforslag skaper totaliteten i det som tilbys, og et verdiforslag kan tilpasses kundens behov (Osterwalder et al., 2015). Det meste av den varedominante logikken argumenterer med at verdiforslag skal ha en

sammenheng med kundens behov, og benytter tradisjonelle måter å oppnå kundekunnskap på, blant annet markedsundersøkelser (Skålén et al., 2015). I henhold til varedominant logikk er verdiforslag hvordan selskapet posisjonerer sine tilbud i markedet og gjør dem attraktive for målgruppen, og verdi måles som en kvantitativ størrelse (Skålén et al., 2015). I SDL vurderes verdi på samme måte som en fordel, det vil si en økning i velstanden til en bestemt aktør. Verdiforslag er ressurskonfigurasjoner som lover verdiskaping i bruk, og det er en invitasjon til en samskapingsprosess (Vargo & Lusch, 2004a).

Ifølge Vargo og Lusch (2015) handler ikke innovasjon om materialitet eller varer, men om å utvikle menneskelige kunnskaper og kompetanse som byttes i tjenesteyting. Ressursene klassifiseres som materielle og immaterielle. Materielle ressurser må bearbeides av en annen ressurs for å skape verdi, mens immaterielle ressurser kan bearbeide andre ressurser (materielle eller immaterielle) for å skape fordeler (Vargo & Lusch, 2015). Å endre perspektivet fra *hva man tilbyr*, til *hvilken verdi det gir kunden*, er sentralt i SDL (Vargo & Lusch, 2004a, 2008, 2015). Det er imidlertid behov for mer kunnskap om bestanddelene ved et verdiforslag i SDL (Helkkula et al., 2017; Skålén et al., 2015). I denne avhandlingen støtter jeg meg til at verdiforslag defineres som et forslag om verdi som samskapes – enten av tilbyderer av verdiforslaget med kunder eller av andre aktører, gjennom ressursintegrering basert på kunnskap og kompetanse (Skålén et al., 2015). Før jeg kommer inn på avhandlingens resultater, gjennomgås tidligere forskning på retrovasjon.

RETROVASJON

I den tidligere forskningen om retrovasjon (Suominen & Sivula, 2016) poengteres det at fortiden skjuler mange ressurser, men det står lite om hvilke typer ressurser dette er, og hvordan de integreres i innovasjonsprosesser. Den eksisterende forskningen på retrovasjon er av beskrivende art og illustrerer ulike kontekster med eksempler på retrovasjon (Loucanova et al., 2015; Suominen & Sivula, 2016). Ved å studere retrovasjon som utvikling av verdiforslag, med et særlig blikk på hvordan gamle og nye ressurser integreres, har jeg generert ny kunnskap om retrovasjon.

Suominen og Sivula (2016) benytter retrovasjon om innovasjoner som benytter historisk kunnskap for fornyelse, og definerer tre forskjellige typer retrovasjon: 1) den som tar i bruk et objekt fra fortiden til et nytt formål, 2) den som fornyer en gjenstand eller en praksis i en ny kontekst slik at den igjen kan benyttes på den måten den ble benyttet tidligere, 3) konseptuelt orientert gjenintroduksjon av en tidligere benyttet gjenstand. Retrovasjon er en form for innovasjon, og det er en felles forståelse av at retrovasjon (norsk for engelsk «retro-innovation») er innovasjoner som presenterer noe nytt og unikt, og som samtidig binder sammen det nye og moderne med fortiden (Loucanova et al., 2015; Suominen & Sivula, 2016).

På tross av at forskningen på retrovasjon er begrenset, finnes det et tilgrensende forskningsfelt om retrobranding/retromarkedsføring (Brown, 1999; Brown et al., 2003). Definisjonen av en retromerkevare/retrobrands (Brown et al. (2003) er at det er en fornyelse av en merkevare (produkt eller tjeneste) fra en tidligere historisk periode, som er tilpasset dagens standard med hensyn til utforming, funksjon eller smak. Denne typen beslektede begreper, som retrobranding/retromarkedsføring indikerer at det nye fra innovasjon kan kombineres med retro og tradisjon. Ved å kombinere den tidligere gjennomgåtte forskningen på tjenesteinnovasjon og retrovasjon ble strukturene nytt vs. gammelt kombinert med materielt vs. immaterielt sentrale for å identifisere hva som kjennetegner retrovasjon (se kapittel 4). I neste avsnitt presenteres avhandlingens resultater på tjenesteinnovasjon og retrovasjon, før jeg diskuterer avhandlingens teoretiske bidrag.

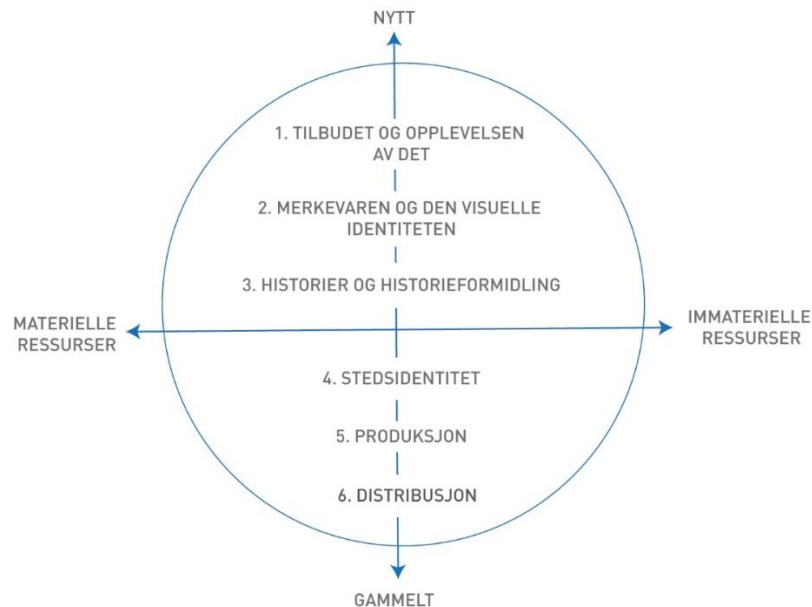
6.2.2 RESULTATER FOR TJENESTEINNOVASJON OG RETROVASJON

Et verdiforslag som er resultat av en retrovasjon kan forstås som en ressurskonfigurasjon av nye og gamle, materielle og immaterielle ressurser som tilbys kunden. Utvikling av begrepet retrovasjon har skjedd abduktivt, dvs. i en veksling mellom teoretisk og empirisk forskning. Jeg har dermed fulgt Danermark et al. (2003) sine råd, som hevder at vitenskapelige begreper skal være «undersøkte», konsistente og befinne seg på et høyt integrasjonsnivå.

Teoriutviklingen i avhandlingen er basert på mitt rike empiriske materiale. En gjennomgang av det empiriske materialet i doktorgradsavhandlingen vektlegger i stor grad hvilken verdi verdiforslagene gir kunden i bruk, og at verdien oppleves fenomenologisk. Som svar på forskningsspørsmål 1, «Hva kjennetegner retrovasjon?», har jeg kommet fram til at bestanddelene i et verdiforslag består av immaterielle og materielle ressurser, i tillegg av dimensjonen nytt/gammelt. En analyse av empirien har gjort det mulig å utvikle et teoretisk rammeverk for å analysere verdiforslag. Figur 12 i kapittel 4 betegnes som «Retrovasjon: nye eller forbedrede verdiforslag i lokalmat». I kapittel 4 er også de seks bestanddelene og delbestanddelene som kjennetegner verdiforslag med utspring i tradisjon, identifisert, presentert og diskutert. I dette kapitlet er resultatene fra lokalmatkategorien løftet opp på et høyere nivå, og dermed kan modellen for verdiforslag fra retrovasjon tenkes overført til andre kontekster, se figur 19. I kapittel 4 og 5, hvor det er konteksten lokalmat som blir benyttet, er en sentral bestanddel lokalmaten og opplevelsen av den, med følgende delbestanddeler: konseptet, den unike smaken, interaksjon mellom tilbyder og kunde, samt opplevelsen. Bestanddelen «lokalmaten og opplevelsen av den» med delbestanddeler er unikt for lokalmatkonteksten, men kan ha noen fellestrekk med andre kontekster. I den videre teoriutviklingen har denne bestanddelen fått betegnelsen «tilbudet og opplevelsen av det». Hvilke av de seks bestanddelene et verdiforslag inneholder, varierer. Det gir mening å benytte SDL-perspektivet for å videreutvikle begrepet retrovasjon, og avhandlingen gir også et empirisk bidrag til økt kunnskap om verdiforslag (Skålén et al., 2015).

I den empiriske undersøkelsen har jeg kommet fram til hva som kjennetegner verdiforslag i lokalmatkategorien, og hvilke bestanddeler lokalmaten har. Jeg har identifisert følgende seks bestanddeler, som nå er generalisert til å kunne gjelde andre typer tilbud enn de som er relatert til lokalmat: 1) tilbudet og opplevelsen av det, 2) merkevaren og den visuelle identiteten, 3) historier og historieformidling, 4) stedsidentitet, 5) produksjon og 6) distribusjon. Gjennom det empiriske materialet har jeg kommet fram til at ressursintegrasjonen skjer innenfor dimensjonene gammelt vs. nytt og materielt vs. immaterielt. Eksempelvis – når merkevaren og den visuelle identiteten utvikles, skjer dette med et sett av gamle og nye ressurser:

Designkompetansen integreres med gamle, materielle ressurser (bilder, illustrasjoner og materialer) og nye kommunikasjonsflater.



Figur 20 Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon

De ulike dimensjonene (gammelt vs. nytt og materielt vs. immaterielt) og bestanddelene (1–6 i figur 20) er fremkommet i analyseprosessen, og dette er diskutert i kapittel 3 «Metode» og kapittel 4 «Hva kjennetegner retrovasjon?». Dimensjonen «gammelt», som er en del av verdiforslaget, kan være gamle ressurser som kan ha vært utfaset, men som i retrovasjonsprosessen har blitt gjeninnført eller fornyet. Tradisjonelle/gamle ressurser kan være både materielle og immaterielle. Det må imidlertid bekreftes med flere empiriske studier. Det er dimensjonen gammel vs. nytt som er særegent for retrovasjon, og denne dimensjonen kommer i tillegg til materielt/immaterielt. For at det skal kunne være retrovasjon, trenger ikke samtlige bestanddeler å være en kombinasjon av gammel og nytt.

Komplette verdiforslag består av mange ulike kombinasjoner av bestanddeler. I studien er det identifisert seks bestanddeler med delbestanddeler, men det er ikke slik at alle verdiforslag som tilbys, inneholder samtlige bestanddeler. Relatert til tidligere forskning om verdiforslag, bl.a. (Skålén et al. 2015), er avhandlingens bidrag med på å bekrefte at verdiforslag består av ulike ressurskonfigurasjoner av materielle og

immaterielle ressurser (Vargo & Lusch, 2008). I neste avsnitt kommer jeg nærmere inn på avhandlingens bidrag til SDL.

6.2.3 HVA BETYR RESULTATENE FOR SDL?

Resultatene i denne avhandlingen gir et bidrag til SDLs forskning om verdiforslag generelt og i en lokalmatkontekst spesielt. Verdi og verdisamskaping er sentralt i SDL-forskningen (Helkkula et al., 2017; Vargo & Lusch, 2004a, 2008), dermed vil forskningen på mikronivå gi et bidrag til økt kunnskap om innovasjon av verdiforslag i SDL. Tidligere forskning på SDL har i mindre grad konkretisert type ressurser, men behandlet det på et mer overordnet nivå. Gjennom empiriske mikrostudier som denne tydeliggjøres både typer ressurser og hvordan de integreres. Resultatene i avhandlingen har bidratt til å identifisere både hva som kjennetegner verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon, og hvordan nye og/eller forbedrede verdiforslag utvikles gjennom ressursintegrering.

ANALYTISK RAMMEVERK FOR VERDIFORSLAG

Et sentralt bidrag til SDL er utviklingen av et analytisk rammeverk (figur 20) som gir økt kunnskap om verdiforslaget med dets bestanddeler og delbestanddeler. Rammeverket er utviklet gjennom den abduktive forskningsprosessen og er et bidrag til det etterlyste behovet for mer empirisk forskning på SDL (Helkkula et al., 2017; Michel et al., 2008a). Dette rammeverket bidrar til å skape forståelse av sammenhengen mellom ulike typer ressurser i utviklingen av verdiforslag (Skålén et al., 2015).

Tidligere innovasjonsforskning har i liten grad vektlagt gamle ressurser (materielle og immaterielle) som sentrale for utviklingen av nye, eller forbedring av eksisterende, verdiforslag. Tvert imot har teknologi fått større oppmerksomhet i innovasjonsforskningen, i og med at tjenesteinnovasjonsfeltet har gjennomgått radikale endringer innen teknologi (Helkkula et al., 2017).

Dimensjonene materielle og immaterielle ressurser er kjennetegnene ved tidligere forskning på verdiforslag (Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2004a). I SDL-forskningen regnes de immaterielle ressursene som sentrale (Skålén et al., 2015; Vargo

& Lusch, 2004a). Resultatene i denne avhandlingen bekrefter det, men materielle ressurser er også sentrale og kan være utgangspunkt for utviklingen av det nye verdiforslaget, dette gjelder for eksempel for materielt basert retrovasjon. I tillegg er det at verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon, bidrar til en ny dimensjon ved verdiforslaget (nytt vs. gammelt). Denne dimensjonen kom fra tidligere forskning på retrovasjon/retrobranding (Brown et al., 2003; Suominen & Sivula, 2016), presentert i kapittel 2, hvor spennet mellom nytt og gammelt ble diskutert. Dette har både blitt bekreftet og videreutviklet i denne avhandlingen. Rammeverket er et bidrag til hvordan ressurser kan operasjonaliseres for analyse og utvikling av verdiforslag. For retrovasjon er ulike ressurskombinasjoner av gammelt og nytt fremkommet som sentralt. Rammeverket gir en økt innsikt i bestanddeler og delbestanddeler for analyse og utvikling av nye og/eller forbedrede verdiforslag.

ØKT KUNNSKAP OM BESTANDELER OG DELBESTANDELER VED VERDIFORSLAG

Det er en felles forståelse i SDL-litteraturen at organisasjoner ikke kan levere verdi, bare verdiforslag, og at verdi samskapes og avhenger av interaksjon med kunden og den konteksten kunden er i (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011; Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2008). Skålén et al. (2015) har identifisert anatomien til verdiforslag, men systematisk kunnskap om bestanddeler som ressurskonfigurasjoner av ulike kombinasjoner av nye/gamle og materielle/immaterielle ressurser er et bidrag fra denne avhandlingen.

Resultatene fra denne avhandlingen gir et bidrag til økt kunnskap om bestanddelene i verdiforslag og kompleksiteten i dem. Det er identifisert seks bestanddeler med ytterligere delbestanddeler i den empiriske gjennomgangen i kapittel 4, og disse er illustrert i figur 19. Resultatene i avhandlingen bekrefter at verdiforslag kan studeres som ressurskonfigurasjoner, og at verdi skapes i bruk, som er et av premissene i SDL-litteraturen (Vargo & Lusch, 2004a). Den nye kunnskapen er også at enkeltbestanddeler er ressurskonfigurasjoner av ulike materielle/immaterielle ressurser og gamle/nye ressurser som skaper verdi i bruk. Et bidrag i avhandlingen er rammeverket som er utviklet for å kunne analysere bestanddelene og den enkelte

bestanddels ressurskonfigurering i kapittel 5, figur 20 og 21. Dette er et konseptuelt bidrag som pr. nå ikke finnes i SDL-forskningen (Helkkula et al., 2017; Vargo & Lusch, 2008). For hver av bestanddelene er det identifisert delbestanddeler, som er gjennomgått i kapittel 4. Der er det en gjennomgang av hvilke kombinasjoner av materielle og immaterielle, gamle og nye ressurser disse består av. For flere av bestanddelene har jeg identifisert nye delbestanddeler. For «lokalmaten og opplevelsen» av den er nye delbestanddeler identifisert og fått egne benevnelser. «Interaksjon mellom tilbyder og kunde» er en av delbestanddelene som bidrar til verdisamskaping i tillegg til konseptet, den unike smaken og opplevelsen (Mossberg & Eide, 2017). Det er identifisert at «interaksjonen mellom tilbyder og kunde» er et empirisk bidrag til SDL, som vektlegger samskaping som premiss for å skape verdi (Vargo & Lusch, 2004a, 2008).

«Merkevaren og visuell identitet» er en del av verdiforslaget som skal synliggjøre merket og hva slags opplevelse kunden kan forvente seg (Gardner & Levy, 1955; Wheeler, 2003). Retromerkevarer defineres som en relansering av gamle merkevarer, men som da er fornyet til dagens standard (Brown, 1999; Brown et al., 2003). Jeg har identifisert delbestanddeler ved en merkevare og den visuelle identiteten i lokalmatbransjen som gir ny kunnskap: Gamle ressurser blir benyttet for å skape nye merkevarer. Retrovasjon i lokalmatbransjen skiller seg fra retromerkevarer ved at det ikke er en gjeninnføring av merkevarer, men derimot en nylansering av lokalmat som benytter navnsetting, logo og visuell identitet som i de fleste tilfeller har positive assosiasjoner for målgruppen.

Bestanddelen «historier og historiefremføring» blir fremhevet som sentral for å skape konkurransefortrinn. Bidraget til tidligere forskning er en klassifisering av ulike temaer for historiene og hvordan historiene iscenesettes for at de skal være attraktive for mottaker (Brown, 1999; Mossberg & Eide, 2017; Skålén et al., 2015). Dette er et område som er sentralt i markedsføring og opplevelsesutvikling, men ikke behandlet som en del av verdiforslaget i SDL (Skålén et al., 2015). Historien om maten som serveres, kan være en gammel historie, men som er utviklet i samspill med skuespillere slik at en kokk kan presentere den på en interessant måte. Verdien på denne

bestanddelen avhenger i stor grad av hvordan denne samskapes med gjesten på en restaurant, eller hvordan en kunde som kjøper lokalmat, vurderer historiens verdi.

6.2.4 HVA BETYR RESULTATENE FOR RETROVASJON?

Økt kunnskap om innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon, og hvordan ressursintegring skjer for å komme fram til nye eller forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon, er et overordnet bidrag med avhandlingen. Bidraget i avhandlingen skiller seg fra tidligere kunnskap om retrovasjon ved at den vektlegger ressursintegring av gamle og nye ressurser som sentralt for retrovasjon (Loucanova et al., 2015; Suominen & Sivula, 2016). Resultatene fra min forskning viser at når det gjelder retrovasjon som tar utgangspunkt i gamle ressurser, er gamle ressurser i kombinasjon med ny kunnskap viktig.

Gjennom å studere retrovasjon har jeg vektlagt økt kunnskap om bestanddeler i verdiforslag, fremfor alt hvilke ressurser som benyttes, og hvordan ressursintegring skjer. Verdiforslag er et sentralt begrep i SDL (Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2004a), og det å benytte SDL som et teoretisk rammeverk for økt kunnskap om retrovasjon kan være et utgangspunkt for videre studier om retrovasjon. Etter å ha identifisert hva som kjennetegner retrovasjon, utviklet jeg forskningsspørsmålet «Hvordan skjer retrovasjon?». For å få svar på det valgte jeg å gjennomføre en multippel caseundersøkelse. Caseundersøkelsen er beskrevet i metodekapitlet, og resultatene er presentert og analysert i kapittel 5: «Ressursintegring i retrovasjon». I neste avsnitt diskuteres avhandlingens bidrag til forskningen på tjenesteinnovasjons- og retrovasjonsprosesser.

6.3 NY KUNNSKAP OM TJENESTEINNOVASJONS- OG RETROVASJONSPROSESSER

Jeg vil først ha en kort introduksjon av tidligere forskning som jeg bidrar til, deretter oppsummerer jeg avhandlingens resultater. Avslutningsvis diskuterer jeg

avhandlingens bidrag til tidligere forskning på tjenesteinnovasjon, innovasjonsprosesser og SDL.

6.3.1 TIDLIGERE FORSKNING PÅ INNOVASJONSPROSESSER OG RESSURSIINTEGRERING

Verdiforslag i lokalmatbransjen er komplekse, og det skjer kontinuerlige nylanseringer eller forbedringer av eksisterende verdiforslag. Forskningen på innovasjonsprosesser er ikke dekkende når nye og/eller forbedrede verdiforslag med utspring i tradisjon skal utvikles. Et sentralt område i tjenesteinnovasjonsforskningen er hvordan innovasjonsprosessen gjennomføres (Helkkula et al., 2017; Skålén et al., 2015; Åkesson et al., 2016). SDL definerer tjenesteinnovasjon som utvikling av nye, eller forbedring av eksisterende, verdiforslag gjennom å kreere nye, videreutvikle eksisterende eller integrere ressurser på nye måter, og det er en enighet om at verdi skapes gjennom samskaping og ressursintegrering (Skålén et al., 2015). Hvordan innovasjoner skjer, har vært gjennom store endringer, fra lukkede prosesser i FoU-avdelinger til at innovasjon skjer i fellesskap med leverandører, partnere og kunder som er involvert (Lusch & Nambisan, 2015). En mye brukt retning for innovasjon, og også tjenesteinnovasjon, er den lineære modellen, hentet fra varedominant logikk (Fagerberg et al., 2005). Her blir innovasjonsprosessen sett på som en sekvensiell prosess med ulike faser fra idéutvikling, idéevaluering, design, testing og validering til markedsintroduksjon. Når det er utbyttet av tjenesteinnovasjoner som studeres, blir ofte verdien som verdiforslaget gir, holdt fram som en kritisk suksessfaktor. Et kjennetegn ved denne typen «output»-orienterte innovasjoner er at suksess måles kvantitativt, som antall nylanseringer eller økt omsetning for selskapet (Helkkula et al., 2017). Åkesson et al. (2016) har i sin forskning funnet at tjenesteinnovasjoner skjer i et tjenesteøkosystem, og har definert det som en prosess i et nettverk med mange aktører som utvikler nye verdiforslag ved hjelp av innovativ ressursintegrering. Organisasjonens evne til ressursintegreringen for å utvikle/forbedre de enkelte bestanddelene ved verdiforslagene er kritiske suksessfaktorer for å lykkes. Det er behov for ytterligere kunnskap om hvordan ressursintegrering innenfor SDL skjer for

å utvikle nye eller forbedre eksisterende verdiforslag (Helkkula et al., 2017; Skålén et al., 2015; Åkesson et al., 2016). I neste avsnitt oppsummeres resultatene fra hvordan retrovasjon skjer.

6.3.2 RESULTATER OM RESSURSIINTEGRERING I RETROVASJON

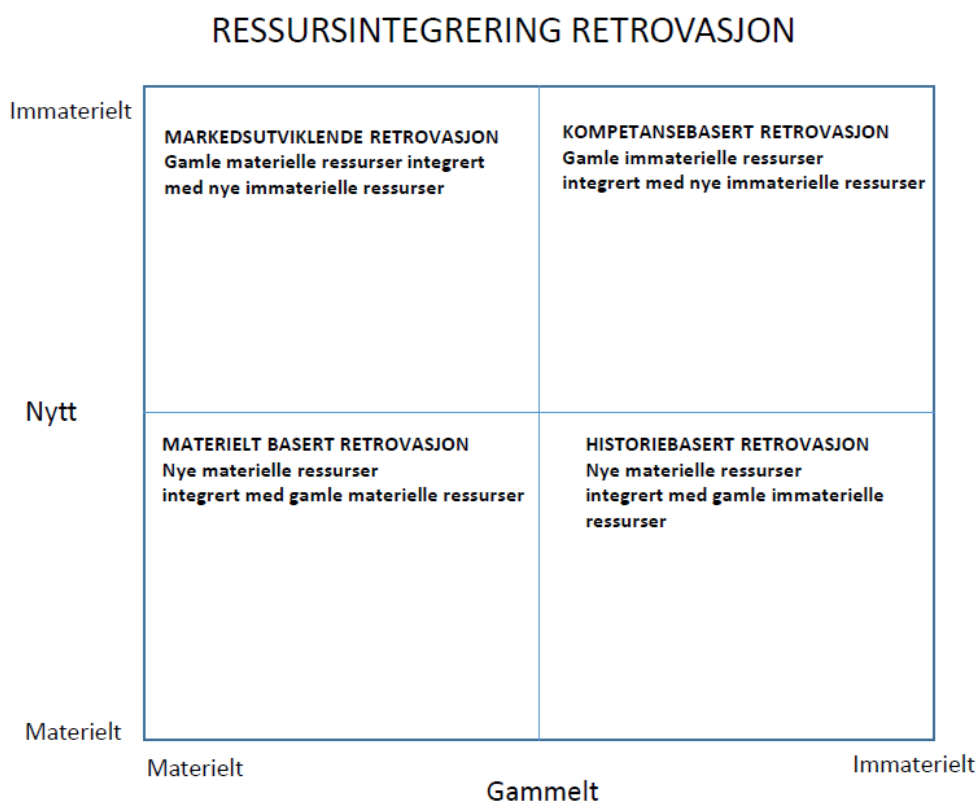
For å få innsikt i hvordan retrovasjon skjer, valgte jeg SDL som rammeverk framfor den varedominate logikken, fordi denne tilnærmingen kan gi ny kunnskap om hvor og hvordan verdi skapes (Helkkula et al., 2017; Vargo & Lusch, 2008). Det analytiske rammeverket som viser hva som kjennetegner retrovasjon, ble oppsummert i figur 20 i avsnitt 6.2.2: «Retrovasjon: Nye eller forbedrede verdiforslag som har sitt utspring i tradisjon». Bestanddelene ved verdiforslaget og dimensjonene nytt/gammelt og materielt/immaterielt var utgangspunktet for å identifisere ressursene og se på hvordan ressurskonfigureringen skjer. Først vil jeg med utgangspunkt i avhandlingens resultat ha en gjennomgang av hvilke ressurser som integreres, før jeg beskriver hvordan ressursintegreringen skjer.

HVILKE RESSURSER INTEGRERES?

Gjennom multiple casestudier hvor innovasjoner med utspring i tradisjon ble utviklet, kom det fram mange ulike ressurskonfigurasjoner. For å utvikle de seks ulike bestanddelene, som er ressurskonfigureringer i et verdiforslag – 1) lokalmaten og opplevelsen av den, 2) merkevaren og den visuelle identiteten, 3) historier og historieformidling, 4) stedsidentitet, 5) produksjon og 6) distribusjon – var det benyttet et mangfold av ressurser. Dvs. at for bestanddel 1 kan det være én type ressursintegrering, med bestemte kombinasjoner av ressurser, mens for bestanddel 2 kan det dreie seg om en annen kombinasjon av ressurser. De ulike måtene å kombinere og integrere ressurser på ble deretter gruppert i fire ulike former for ressursintegrering i retrovasjon: markedsutviklende retrovasjon, kompetansebasert retrovasjon, materielt basert retrovasjon og historiebasert retrovasjon. Dette beskrives i figur 21 nedenfor.

Figur 21 har blitt utviklet på grunnlag av empiri (og er detaljert beskrevet i kapittel 5), med ressursintegrering som teoretisk utgangspunkt. Figur 21 bidrar til forskning om

tjenesteinnovasjon ved å synliggjøre hvilke ressurser og hvordan ulike typer av materielle/immaterielle ressurser kan kombineres for å utvikle nye eller forbedre eksisterende verdiforslag. Modellen kan også benyttes for å analysere egne og konkurrenters verdiforslag.



Figur 21 Ressursintegrering i retrovasjon. Empirisk utviklet modell.

I casestudien er det identifisert ulike former for ressursintegrering i retrovasjon, avhengig av hvilken bestanddel og delbestanddel som utvikles, og hvordan disse integreres til komplette verdiforslag. I neste avsnitt forklares hvordan ressursintegreringen skjer i de fire formene for retrovasjon.

Markedsutviklende retrovasjon er gamle materielle ressurser som er integrert med nye immaterielle ressurser for å utvikle nye eller forbedrede verdiforslag. Det benyttes gamle materielle ressurser (råvarer, lokaler m.m.), som blir tilført nye immaterielle ressurser, eksempelvis kompetanse (markedskompetanse, teknologisk kompetanse eller matfaglig kompetanse). Ressursintegreringen bidrar til at

eksisterende ressurser utnyttes eller forbedres, eller at de utvikles til helt nye verdiforslag eller bestanddeler ved verdiforslag som bidrar til å utvikle et marked.

Kompetansebasert retrovasjon er gamle immaterielle ressurser som er integrert med nye immaterielle ressurser for å utvikle nye eller forbedrede verdiforslag. Kompetansebasert retrovasjon har altså hovedvekt på immaterielle ressurser. Det benyttes gamle immaterielle ressurser (eks. tradisjonell håndverkskompetanse, historiekunnskap), som blir kombinert med nye immaterielle ressurser (eks. internasjonal kompetanse, digital kompetanse). Ressursintegreringen bidrar til at det utvikles nye verdiforslag eller bestanddeler ved verdiforslaget som er med utspring i immaterielle ressurser.

Betegnelsen kompetansebasert retrovasjon er her benyttet som et eget område for retrovasjon. Kompetanse er den viktigste ressursen for ressursintegrering, ifølge (Vargo & Lusch, 2008), derfor er det viktig å påpeke at kompetanse er en ressurs for samtlige former for retrovasjon.

Materielt basert retrovasjon er når ressurser integreres for å skape nye verdiforslag med basis i det materielle. Det benyttes gamle materielle ressurser (eks. råvarer, inventar og utstyr), som blir kombinert med nye materielle ressurser (eks. ny teknologi, nye råvarer). Ressursintegreringen bidrar til at det utvikles nye bestanddeler ved verdiforslaget som er med utspring i gamle materielle ressurser.

For materielt basert retrovasjon må også en form for immaterielle ressurser integreres.

Historiebasert retrovasjon er gamle immaterielle ressurser som integreres med nye materielle ressurser. Denne typen bestanddeler er ofte basert i tradisjonell kompetanse (eks. historier eller ulike former for håndverkstradisjoner). Den tradisjonelle kompetansen integreres med nye materielle ressurser (eks. nye materialer, nye fysiske løsninger, nye teknologiske løsninger).

Ved å sette søkelyset på hvordan tradisjonelle materielle og/eller immaterielle ressurser konfigureres, har jeg fått kunnskap om at å aktivere tradisjonelle ressurser og deretter kombinere dem med nye kan gi et større tilfang av nye samt forbedre eksisterende verdiforslag. Ved å følge innovasjonsprosessene har jeg fått kunnskap om at det har

blitt innhentet og konfigurert ulike ressurskombinasjoner avhengig av type bestanddel, og ut fra hvor prosjektene var i utviklingsforløpet. I neste avsnitt diskuteres avhandlingens bidrag til retrovasjonsprosessen.

HVORDAN INTEGRERES RESSURSENE?

Innovasjon skjer ofte i et tjenestesystem med både materielle og immaterielle ressurser, og mange aktører som er forbundet med hverandre, er involvert (Vargo & Lusch, 2008). Det gjelder også i henhold til min avhandling for retrovasjon. For de ulike typene retrovasjon vil det være ulike former for prosesser, ressurser og aktører. Det som er felles, er at det er hentet fram et sett av gamle ressurser som er kombinert med nye ressurser. Prosessen for å utvikle en ost krever både andre typer ressurser og ressursintegrering og en annen form for innovasjonsprosess enn hva f.eks. det å videreutvikle en gammel historie krever. Casebedriftene benytter ulike former for innovasjonsprosesser, avhengig av hvilken type verdiforslag eller hvilken del av verdiforslaget som skal utvikles/videreutvikles.

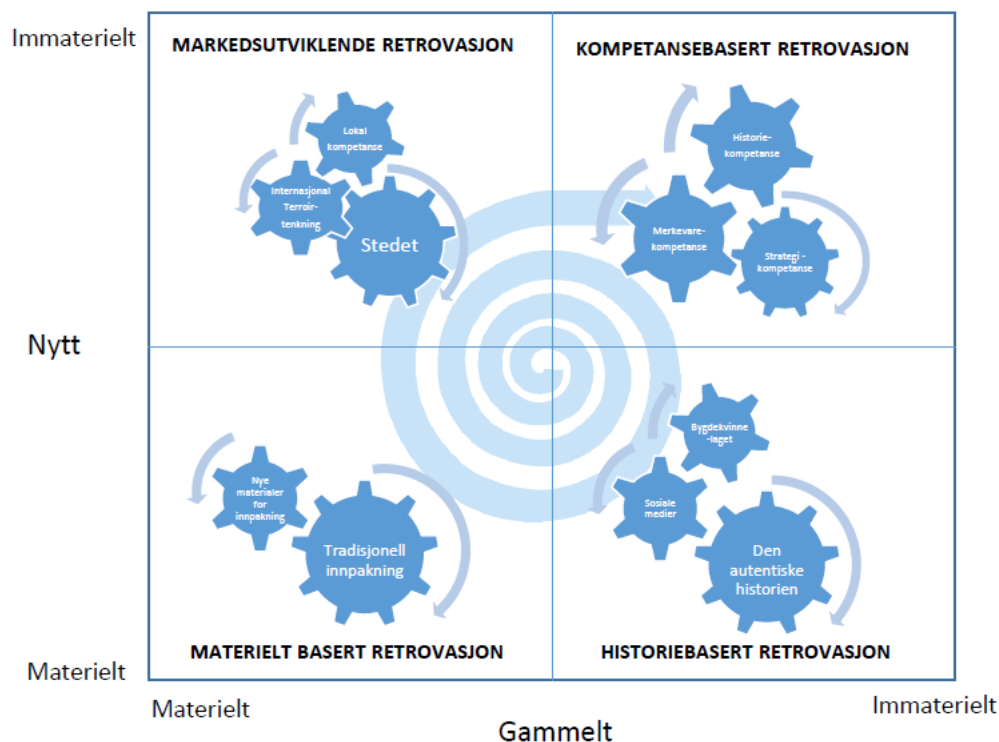
Ved at jeg har fått innsikt i retrovasjonsprosessen på mikronivå i de to casebedriftene, har jeg fått ny kunnskap om hvordan verdiforslag utvikles. Det har gitt bidrag til både tjenesteinnovasjonsprosesser generelt, SDL og retrovasjon.

6.3.3 HVA BETYR RESULTATENE FOR FORSKNINGEN PÅ INNOVASJONS- OG RETROVASJONSPROSESSER?

En innovasjonsprosess er et sett av aktiviteter som fører til et resultat (Andersen et al., 2013; Fagerberg et al., 2013; Sundbo & Toivonen, 2011; Van de Ven et al., 2000). Innovasjonsprosessen i et SDL-perspektiv forstås som utvikling av nye eller forbedring av eksisterende verdiforslag gjennom å kreere nye, videreutvikle eksisterende eller integrere ressurser på nye måter (Skålén et al., 2015). *Retrovasjonsprosessen forstås som utvikling av nye eller forbedring av eksisterende verdiforslag gjennom å kombinere og integrere gamle og nye ressurser. Det som skiller en retrovasjonsprosess fra en innovasjonsprosess, er at gamle ressurser integreres for å skape nye og/eller forbedrede verdiforslag.*

Å utvikle verdiforslag er en kompleks prosess – et verdiforslag består av mange bestanddeler (f.eks. ost, historie, merkevare, distribusjonssystem) som krever ulike ressurser i en innovasjonsprosess. Ressursene kan være et gammelt butikklokale og en idèrik person, for å utvikle et nytt utsalgssted, som da vil være en bestanddel av et verdiforslag. Fire former for ressursintegrering i retrovasjon er identifisert i kapittel 5 og illustrert i figur 21. Figur 22, som har fått betegnelsen «Retrovasjonsprosessen», illustrerer dynamikken i ressursintegreringen og vekslingen mellom ulike former for retrovasjon, avhengig av hvilken bestanddel av verdiforslaget som utvikles. Figur 22 er en videreutvikling av figur 21 og har til hensikt å visualisere hvordan ressursene integreres i retrovasjonsprosessen. Kunnskap om retrovasjonsprosessen er et bidrag til både SDL og tjenesteinnovasjonsprosesser. Ved å studere ressursintegrering på mikronivå har jeg gjennom empirien tilført ny kunnskap om hvordan ressurser integreres, mer enn det den tidligere forskningen på SDL gjør (Åkesson et al., 2016). Modellen er utviklet med grunnlag i empirien som er beskrevet i kapittel 3, og resultatkapittel 5, hvor de fire formene for retrovasjon ble identifisert.

RETROVASJONSPROSESSEN



Figur 22 Retrovasjonsprosessen

Retrovasjonsprosessen illustreres som en spiral for en kontinuerlig forbedring av verdiforslaget, og skjer på mange nivåer (mikro, meso, makro). Det veksler mellom de fire ulike formene for retrovasjon og er avhengig av hvilken bestanddel og delbestanddel som utvikles. En detaljert beskrivelse av modellen beskrives i de neste avsnittene.

RETROVASJONSPROSESSEN

Retrovasjon skjer ved integrering av et sett av ressurser. *Tannhjulene* som er illustrert i de ulike kvadrantene, illustrerer *ulike* ressurser som integreres for å utvikle bestanddeler ved verdiforslaget. Ressursene som er skrevet i tannhjulene, er eksempler på ressurser som har kommet fram i casestudien, og de er tatt med for å illustrere ressursene som kombineres. Det er ulike kombinasjoner av nye/gamle og materielle/immaterielle ressurser.

Hensikten med at det er ulike størrelser på tannhjulene, er for å illustrere at ulike ressurser har ulik grad av betydning for å utvikle en bestanddel ved verdiforslaget. I modellen er to eller tre ressurser illustrert som tannhjul, men det vil i de fleste tilfeller være langt flere ressurser som integreres for at bestanddelen skal utvikles. Som tidligere beskrevet består et verdiforslag av ulike bestanddeler, og bestanddelene er en eller flere former for ressurskonfigurasjoner. Ressursintegrasjonen er en sirkulær prosess hvor tilpasninger og forbedringer skjer kontinuerlig. Dette er et bidrag til Åkesson et al. (2016), hvor vektleggingen er på medarbeiderenes rolle i ressursintegreringen. Denne avhandlingen bidrar med økt kunnskap om hvordan de ulike ressursene integreres, og hvordan ulike former for ressursintegrasjon bidrar til nye og/eller forbedrede bestanddeler, som igjen fører til komplette verdiforslag.

Pilene som favner om tannhjulene, illustrerer at det er mange delprosesser som skjer, med et sett av ressurser som integreres. Spiralen i midten av figuren illustrerer retrovasjonsprosessen, som en kontinuerlig prosess med ulike former for ressursintegrering som fører fram til et verdiforslag. Når verdiforslaget presenteres for kunden, er ikke hensikten å skille bestanddelene fra hverandre, ettersom det er det komplette verdiforslaget og hvordan kunden tar imot det, som skaper verdi. Verdien oppleves i samsvar med Vargo og Lusch (2008); (Vargo & Lusch, 2016) fenomenologisk avhengig av den enkelte kundes opplevelse av verdiforslaget.

Retrovasjonsprosessen for «Fjellgeit» og «Bue» er de empiriske eksemplene som har bidratt til utvikling av modellen (se kapittel 5), sammen med eksisterende teori om innovasjonsprosesser. Bestanddelene i verdiforslaget «Fjellgeit» er utviklet gjennom et sett av ulike ressurskonfigurasjoner i en prosess som veksler mellom ulike former for retrovasjon, og som veves sammen til et komplett tilbud til kunden. Hvordan prosessene skjer, er avhengig av både hvilken bestanddel som skal utvikles, og hvordan prosessene «rigges» i organisasjonen. Når selve osten skulle utvikles, var geitemelk, internasjonal ystekompetanse, lokal ystekompetanse og idéer fra en stjernekokk sentrale ressurser. De internasjonale ysterne kom til det lokale meieriet for å lære opp lokale ystere til å lage fransk geitost (chevre). Det er flere faktorer som var viktige for at man skulle lykkes med retrovasjonen, blant annet kompetanseoverføringen mellom de internasjonale ysterne og de lokale ysterne. Ysterne måtte få tid sammen og nok tid

til å prøve og feile på det lokale anlegget for å lykkes med stabil kvalitet. Dette er noe av ressursintegreringen som gjorde at det ble skapt en unik ost gjennom kompetanseoverføring i praksis. Dette er illustrert, men på et mer abstrakt nivå, ved hjelp av tannhjulene i figur 22. Et tannhjul er et eksempel på en ressurs, og pilen illustrerer samskapingen mellom ystere. I prosessen med å utvikle oste er det både materielt basert retrovasjon og kompetansebasert retrovasjon. Vektleggingen av bedre geitemelkskvalitet for å yste chevre var sentralt. Dette genererte nye prosesser, og kan illustreres ved at en annen form for ressursintegrering er nødvendig. En egen prosess knyttet til forbedring av melkekvalitet ble igangsatt. Gjennom prosessen med å utvikle osten ble det identifisert behov for flere bestanddeler for å lykkes i markedet, eksempelvis historiefortelling. Når en historie skal utvikles og formidles, er det «historiebasert retrovasjon» som skjer. Ressurser knyttet til historiefortelling ble integrert, og bidro til å tilføre verdiforslaget merverdi i form av en opplevelse.

Det er aktørene i fellesskap som bidrar til nye og forbedrede verdiforslag og til hvordan verdien oppleves. Caseundersøkelsen viser at ressursintegreringen som skjer på mikronivå underveis i prosessen, ofte er en annen enn den som er planlagt (Fuglsang & Sørensen, 2011). Det kan bli brukt andre ressurser, og man får andre milepæler underveis. Eksempelvis hadde en stjernekokk stor betydning for både utvikling av osten, utvikling av oppskrifter og formidling av historier. Stjernekokken er et eksempel på en ressurs som kan være sentral i hele prosessen med utvikling av verdiforslaget, mens andre ressurser, som lokal melk, engasjerte melkeprodusenter, sterke merkevarer og internasjonale ystere, er eksempler på ressurser som har vært koblet til i tannhjulene som virker sammen i et hele. Et verdiforslag oppleves ikke som «ferdig», fordi det er en samskaping som skjer kontinuerlig. Verdien oppleves i en integreringsprosess sammen med den enkelte kunde som tilbys og anvender verdiforslaget.

Både casestudien og intervjuundersøkelsen bekrefter at mange av aktørene i lokalmatbransjen starter innovasjonsprosessen nederst til venstre i figur 21 (materielt basert retrovasjon), med at maten utvikles først. Andre bestanddeler av verdiforslaget utvikles enten parallelt eller etter at matvaren er utviklet.

BIDRAG TIL SDL; RESSURSIINTEGRERING OG SAMSKAPING

Den nye kunnskapen om ressursintegrering i retrovasjon er også et bidrag til en SDL-basert syntesetilnærming på tjenesteinnovasjon (Rubalcaba et al., 2012). Et sentralt aspekt som skiller SDL fra den varedominante logikken, er ressursintegrering (Skålén et al., 2015; Vargo & Lusch, 2004a). Skillet mellom materielle og immaterielle ressurser er viktig, noe som er behandlet blant annet i kapittel 2. Resultatene i avhandlingen bekrefter at gjennom ressursintegrering skapes verdiforslag, og kunden må samskape med bedriften for at verdisamskaping skal finne sted. Avhandlingens resultater bekrefter at verdiforslag består av konfigurasjoner av materielle og immaterielle ressurser. I SDL vektlegges de immaterielle ressursene som den grunnleggende kilden til konkurransefortrinn (Vargo & Lusch, 2004a). Men gjennom å ha fått en dypere innsikt i ressursintegreringen av bestanddeler og delbestanddeler har jeg identifisert at for enkelte av dem er det de materielle ressursene som kan være kilden til konkurransefortrinn (eksempelvis en autentisk bygning, eller at gården som leverer melken, ligger på høgfjellet). Avhandlingen hevder således at SDL undervurderer i noen grad betydningen av materielle ressurser. Men det må være immaterielle ressurser de kombineres med. I tillegg til de materielle/immaterielle ressursene har jeg identifisert gamle/nye ressurser som en ekstra dimensjon for økt kunnskap om bestanddeler og verdiforslag. Ressurser kan i enda større grad nyanseres og spesifiseres når verdiforslag utvikles, enn inndelingen «operand» vs. «operant», som SDL-litteraturen gjør (Vargo & Lusch, 2004a, 2008).

I SDL-litteraturen er en sentral premiss at verdi alltid samskapes med kunden (Oliva & Kallenberg, 2003; Vargo & Lusch, 2004a). Man er opptatt av hvordan organisasjonene kan integrere ressurser sammen med kunden for å skape best mulige opplevelser (Vargo & Lusch, 2008). Betydningen av samskaping bekreftes i avhandlingen, og de empiriske resultatene viser også at evnen til å kunne samskape har stor betydning for å utvikle og fremme verdiforslag, noe som er et bidrag til SDL-forskningen.

SDL-perspektivet tilfører den varedominante tenkningen at verdien samskapes med kunden og andre aktører, og at verdi ikke måles når varen er ferdig produsert. SDL som rammeverk bidrar til økt forståelse, både for hvordan verdiforslaget utvikles, og for at

verdi må samskapes med kunder, organisasjoner og andre brukere (Vargo & Lusch, 2004a, 2008). Modellen i figur 22 bidrar dermed til å illustrere variasjonen og mangfoldet i ressurser og ressursintegrering i en «helhetlig» retrovasjonsprosess. I henhold til SDL blir ikke en innovasjonsprosess ferdig, som konsekvens av at det ikke er «output» som er i fokus, men at verdi skapes i bruk. Figur 22 bidrar til å illustrere det kontinuerlige innovasjonsarbeidet, og kan også gi en overføringsverdi til innovasjonsprosesser generelt, ved at «gamle ressurser» byttes ut avhengig av hvilken kontekst innovasjonen skjer i.

Resultatene gir et empirisk og teoretisk bidrag til SDL-forskningen om ressursintegrering (Vargo & Lusch, 2004a, 2008). Resultatene viser at ressursintegrering skjer på alle nivåer av verdiforslaget (både for det komplette verdiforslaget, for bestanddeler og delbestanddeler), som kan sees som ulike former for ressurskonfigurasjoner. Ressursintegreringen skjer på ulike måter gjennom forskjellige prosesser, og ved at ulike ressurser kombineres. Helkkula et al. (2017) sier at «det hele» gir mer enn summen av delene i et verdiforslag, men kompleksiteten av hvordan ressursintegreringen skjer, er det mangelfull kunnskap om. Betydningen av samskaping mellom aktørene i et tjenestesystem blir påpekt av Rubalcaba et al. (2012), og det er enighet om at verdi skapes gjennom samskaping og ressursintegrering (Rubalcaba et al., 2012; Åkesson et al., 2016), noe som er i samsvar med denne avhandlingen.

Figur 22, «Retrovasjonsprosessen», er dermed et bidrag både til SDL og til tjenesteinnovasjonsprosesser. Ulike faser i utviklingsforløp vil også kunne kreve ulike former for ressursintegrering. Dette bekrefter at den SDL-baserte syntesetilnærmingen som ifølge Ordanini og Parasuraman (2011) kobler materielle og immaterielle ressurser, også er gjeldende for retrovasjon, men at kunnskap om kompleksiteten av ressurser (eks. gamle) kan bidra til retrovasjon og innovasjon. Det kan videre gi økt bevissthet omkring muligheter for ressursutnyttelse i innovasjon generelt og retrovasjon spesielt. Ressurskonfigurering skjer når ressursene integreres og det utvikles nye og/eller forbedrede verdiforslag som gir verdi for kunde/bruker.

Det å spesifisere gamle vs. nye ressurser i teorien om ressursintegrering (Vargo & Lusch, 2008, 2015) er et bidrag til SDL. Dermed vil den økte kunnskapen om ressursintegrering i retrovasjon som har kommet fram i denne avhandlingen, ikke bare være et bidrag til å utvikle begrepet retrovasjon, men også et bidrag til SDL, tjenesteinnovasjon og retromarkedsføring. Flere faktorer knyttet til verdiforslaget som skal utvikles, avgjør hvordan innovasjonsprosessen organiseres (Andersen et al., 2013). I henhold til mine caser er omfanget av et prosjekt, ressursene som avsettes til prosjektet, og mål og prioriteringer, faktorer som har betydning for innovasjonsprosessen. Helkkula et al. (2017); Patrício et al. (2018); Skålén et al. (2015) har etterspurt mer empirisk forskning om tjenesteinnovasjonsprosesser ut fra et SDL-perspektiv, og det har denne studien gitt et bidrag til. Hvordan denne avhandlingen har bidratt til forskningen om innovasjonsprosesser diskuteres i neste avsnitt.

BIDRAG TIL INNOVASJONSPROSESSER

Van de Ven et al. (2000) påpeker at innovasjonsprosesser er komplekse, og denne avhandlingen bekrefter det og bidrar også til økt kunnskap om kompleksiteten. Studien vektlegger betydningen av å være åpen for å søke gamle ressurser, både i og utenfor organisasjonen, samt integrere disse i innovasjonsarbeidet, for å skape nye og/eller forbedrede verdiforslag. Vektlegging av både åpen innovasjon (Chesbrough, 2003), kundeinvolvering (von Hippel, 1986) og frontansattes betydning (Engen, 2016) i innovasjonsarbeidet poengterer at ulike ressurser har betydning for at det skal kunne skapes innovative løsninger. Som tidligere nevnt har «gamle ressurser» i liten grad blitt vektlagt som en ressurs for nyskaping. Å sette søkelyset på gamle ressurser i kombinasjon med nye er i tråd med (Fagerberg et al., 2005; Schumpeter, 1934), som påpeker at nye kombinasjoner gir nye løsninger. Den servicedominante logikken har en annen oppfattelse av verdi; den avledes og bestemmes når ressurser brukes i sammenheng med andre ressurser (Michel et al., 2008b; Vargo & Lusch, 2008), og denne empiriske studien bekrefter at SDL fungerer som rammeverk for å videreutvikle begrepet retrovasjon og for å forstå retrovasjonsprosessen.

I retrovasjonsprosessen integreres gamle materielle/immaterielle ressurser med nye materielle/immaterielle ressurser til bestanddeler som kombineres til komplette

verdiforslag. En innovasjonsprosess kan være sekvensielt lagt opp med sentrale milepæler som er viktig for beslutninger i organisasjonen (Fagerberg et al., 2005). Etter å ha studert ressursintegrering på «bestanddelsnivå» er det et bidrag til forskningen på innovasjonsprosesser at prosessene varierer avhengig av hvilken type bestanddel som innoveres. Eksempelvis vil det som figur 22 viser, ikke være uvanlig med en lineært organisert prosess for utvikling av en ost, mens når en historie utvikles, skjer dette i form av samskaping mellom flere aktører. For begge eksemplene gjelder integrering av gamle/nye og materielle/immaterielle ressurser, og det er en videreutvikling av SDL-basert syntesetilnærming. Ulike ressurser integreres til tilbud som kunden benytter for å skape tilbud i bruk (Skålén, 2016). Denne avhandlingens bidrag om dette er en kunnskapsøkning om ressurser og verdiforslag.

Ved å studere og analysere de ulike bestanddelene i casestudien, og gjennom kunnskapen som har kommet fram om prosessen med å utvikle nye og/eller forbedre verdiforslag, har jeg bidratt til å identifisere og analysere hvilken betydning henholdsvis gamle og nye materielle og immaterielle ressurser har for innovasjon. Ved å sette søkelys på gamle ressurser i kombinasjon med nye har det blitt vist at det finnes uutnyttede kilder til ressurser og innovasjon og/eller retrovasjon. Det å bevisstgjøre seg de tradisjonelle ressursene (både materielle og immaterielle) i en innovasjonsprosess (ressurser som ofte finnes i organisasjonen eller i omgivelsene til organisasjonen) kan bidra til å fremskaffe både flere ideer og andre former for bestanddeler enn hva som ville vært gjort hvis organisasjonen ikke tok i bruk gamle ressurser.

Den økte kunnskapen om retrovasjonsprosessen som en spiral som veksler mellom ulike former for ressursintegrering, er et bidrag til hvordan nye og/eller forbedrede verdiforslag utvikles.

Resultater fra caseundersøkelsen bekrefter at ressursintegreringen skjer mellom og på tvers av milepælene i innovasjonsprosessen, og følger ikke den sekvensielle utviklingen som prosjektplanene tilsier. Den går mer fram og tilbake i en prosess slik Van de Ven et al. (2000) har forklart. Illustrasjonen av retrovasjonsprosessen som en spiral som veksler mellom ulike former for ressursintegrering, kan bidra til kunnskap om hvordan bestanddeler i verdiforslaget kontinuerlig utvikles og videreutvikles.

Denne kunnskapen kan vurderes som et bidrag til den SDL-baserte syntesetilnærmingen, som innebærer at innovasjonsforskning på både tjenester og varer kombineres (Coombs & Miles, 2000; Gallouj & Savona, 2010; Helkkula et al., 2017). I neste avsnitt forklares hvordan retrovasjonsprosessen kan sees som en veksling mellom ulike former for ressursintegrering, noe som avhenger av hvilken bestanddel og –delbestanddel som utvikles.

VEKSLING MELLOM ULIKE FORMER FOR RESSURSIINTEGRERING

Modellen av retrovasjonsprosessen (figur 22) bidrar til økt kunnskap om hvordan ressurser integreres i praksis for å utvikle komplette verdiforslag med mange bestanddeler eller delbestanddeler. Det gjøres gjennom ulike former for retrovasjon. Gjennom å se på hvordan tradisjonelle materielle og/eller immaterielle ressurser konfigureres, har jeg fått kunnskap om at ved å aktivere gamle ressurser og kombinere dem med nye ressurser utvikles nye bestanddeler. Grupperingen av ulike former for ressurser og ressursintegrering kan bidra ressuroptimalisering av gamle ressurser og søken etter nye ressurser (eks. internasjonal ystekompetanse (ny immateriell ressurs) kombinert med lokal ystekompetanse (gammel immateriell ressurs)). De fire formene for retrovasjon (markedsutviklende retrovasjon, kompetansebasert retrovasjon, materielt basert retrovasjon og historiebasert retrovasjon) er utledet med bakgrunn i hvilke ressurser som er sentrale for å utvikle/videreutvikle bestanddelen(e).

Studien av innovasjonscasene har gitt økt kunnskap om hvordan ressurser integreres generelt, og om hvordan nye og gamle, materielle og immaterielle ressurser kombineres for å utvikle nye eller forbedrede verdiforslag. Ved å bryte ned verdiforslagene i bestanddeler, for deretter å se på hvordan ressursene blir integrert til bestanddeler, fant jeg at det var store forskjeller i hvordan ressursintegreringen skjer fra bestanddel til bestanddel. Fordi verdiforslag blir mer og mer komplekse (Helkkula et al., 2017), vil ressursintegreringen være unik for utviklingen av den enkelte bestanddel. Mer detaljert kunnskap om hvor og hvordan ressurser kan konfigureres til bestanddeler for å skape nye eller forbedre eksisterende verdiforslag, vil dermed kunne bidra til økt verdiskaping.

6.4 BIDRAG TIL FORSKNINGEN PÅ RETROBRANDING/RETROMARKEDSFØRING

Tidligere forskning på retrobranding behandler fagområdet markedsføring og merkevarebygging, men ikke innovasjonsfeltet (Brown et al., 2003). Retro forstås som nostalgi, tradisjon, anvendt før, og blir for eksempel benyttet i kombinasjonene retrostil og retromote. Da forstås det som noe gammelt, men ikke for gammelt, som er gjeninnført. Allikevel er ikke det begrepsmessige innholdet i retrovasjon definert, det er heller ikke behandlet i den servicedominante logikken. Det primære bidraget i denne forskningen for retrovasjon som begrep er forankret i innovasjonsteorien, men kombinert med kunnskap og inspirasjon fra retromarkedsføring (Brown, 1999; Brown et al., 2003).

Forskningen på retrobranding har vært en inspirasjonskilde til å videreutvikle retrovasjon som begrep, og i neste avsnitt diskuteres hvordan retrovasjon kan være et bidrag til retromarkedsføring/retrobranding. Flere av relanseringene av retromerkevarer kan også betegnes som retrovasjon. Det er dersom både det materielle og det immaterielle i egenskapene til verdiforslaget er oppgradert til dagens standard (Brown et al., 2003).

Sett fra et innovasjonsperspektiv kan flere aspekter av det som markedsføringslitteraturen betegner som retromarkedsføring, kalles retrovasjon. Det er fordi det ofte er kombinasjoner av nytt og gammelt. Retroprodukter kombinerer «old-fashioned forms» med «cutting-edge»-funksjoner og skaper dermed harmoni mellom svunne tider og dagens krav (Brown, 1999; Brown et al., 2003). Det som er oppdatert til dagens standard i definisjonen av retrobrand, kan klassifiseres som innovasjon (i henhold til tidligere gjennomgåtte innovasjonsdefinisjoner). Dermed kan retrovasjon være mer dekkende enn retromarkedsføring, og retromarkedsføring/retrobranding kan regnes som del-bestanddelene «merkevaren og den visuelle identiteten» og «historier og historiefremføring», ettersom både design og historiefortelling er bestanddeler i en retromerkevare (Brown, 1999; Brown et al., 2003).

Retromarkedsføring er også et begrep som blir benyttet i markedsføringssammenheng (Brown et al., 2003). Det kan være en av bestanddelene når nye og/eller forbedrede verdiforslag utvikles. Eksempelvis i form av å bruke gamle logoer, markedsføringsmateriell, bilder mm.

Teori og empiri fra retromarkedsføringen kan altså være til nytte for retrovasjons- og innovasjonsforskningen. For konteksten lokalmat er merkevaren og den visuelle identiteten og historiefortelling fremhevet som sentrale bestanddeler av respondentene, noe som også kjennetegner egenskapene ved retromerkevarer. Men retrovasjon favner flere bestanddeler og gir kunnskap om hvordan retrovasjonen skjer, noe som kan bidra til å fylle et gap også på feltet for retromarkedsføring. Jeg har gjennom empirien, både i hva som kjennetegner retrovasjon, og i hvordan retrovasjon skjer, kommet med et bidrag til retromarkedsføring. Bestanddelene «merkevaren og den visuelle identiteten» og «historiefortelling» er identifisert i kapittel 4, og har mange likheter med det som kommer fram i forskningen på retromarkedsføring (Brown, 1999). Men det som skiller, er at i forskningen på retrobranding legges det vekt på gamle merkevarer som relanseres (Brown et al., 2003). Mine funn viser derimot at gamle ressurser kobles med nye ressurser for å etablere nye merkevarer (eks. Rørosmat, som ikke har vært etablert på markedet tidligere). Et bidrag til retromarkedsføring er også *hvordan* retromarkedsføring innoveres, eksempelvis den visuelle identiteten, gjennom at materielle/immaterielle, respektivt gamle/nye ressurser, integreres. Den gjennomgatte forskningen på retrobranding er i et varedominant perspektiv, og begrepsutviklingen av retrovasjon i SDL vil kunne bidra til ny kunnskap om både verdiskaping og hvordan retromerkevarer kan videreutvikles ved ressursintegring.

6.5 BIDRAG TIL FORSKNINGEN I LOKALMATBRANSJEN

SDL OG LOKALMATBRANSJEN

Lokalmatforskningen har tidligere vært gjort i et varedominant perspektiv, og økt innsikt i hva retrovasjon er, bidrar til utviklingen av nye og forbedrede verdiforslag. Fire ulike former for markedstilpasning anvendes som generell systematisering av

produksjon–marked-mulighetene på landbruk og skiller mellom fire produksjon–marked-logikker (Haugum, 2012).²⁹. Haugum (2012) mener at både markedstenkningen og den mellommenneskelige tenkningen kan relateres til SDL, hvor både kunde og leverandør har sentrale roller i produksjonen og for å samskape verdier. SDL-logikken er prosessorientert i stedet for resultatorientert, og i denne prosessen kreves det at kunden er involvert i å samskape verdier. Haugum (2012) mener at utviklingen innenfor SDL-logikken kan være med og berike forståelsen av markedstenkning og mellommenneskelig tenkning innenfor mat. Resultatene fra denne doktorgradsavhandlingen bekrefter at SDL er velegnet for innsikt i og utvikling av lokalmatkonteksten. Ved å benytte SDL som teoretisk rammeverk har forskningen gitt økt kunnskap om verdiforslag og ressursintegrering i lokalmatbransjen. Gjennom å benytte SDL i innovasjonsforskningen om lokalmat har jeg fått forståelse for hvordan verdiforslag samskapes, og hvordan ressursintegrering skjer i praksis. Helkkula et al. (2017) har beskrevet ulike bransjer og hvordan verdiforslag fremstilles avhengig av de fire arketyper som er beskrevet i teorikapitlet. Ved å gå fra en «output-orientering», det vil si den varedominante logikken, til en systemisk arketype som er i lys av SDL, kan lokalmatbransjen gå fra å være orientert mot selve produktet og prissetting av det til å legge vekt på ressursene som integreres for å skape kunde verdi. Det kan også bidra til bevisstgjøring omkring verdioptimalisering. Det beste er kanskje ikke å introdusere nok en ost på markedet, men derimot å utvikle andre bestanddeler for å videreutvikle verdiforslaget (f.eks. historier knyttet til osten, nytt design, tips til hvordan osten skal tilberedes) for å skape økt kunde verdi.

SDL kan bidra til en ny dimensjon ved lokalmatforskningen som kan bidra til at andre typer ressurser eller flere ressurser aktiveres for å skape verdi i bruk. SDL kan benyttes som et teoretisk utgangspunkt for økt kunnskap om lokalmatbransjen. Matindustrien kan i stor grad oppleves som «output-orientert» og nær knyttet til varedominant

²⁹ Haugum (2012) mener de fire produksjon–marked-logikkene (Morgan et al., 2008) er relevante for matsektoren: 1) Industriell tenkning: Den industrielle tenkningen er preget av skalaøkonomi og standardiserte produkter. 2) Intellektuell tenkning: Den intellektuelle tenkningen kan eksemplifiseres med standardiseringen av produkter med utgangspunkt i den teknologiske utviklingen. 3) Markedstenkning: Markedstenkningen handler om tilpasning til et avgrenset marked med en bestemt standard, ofte kalt et nisjemarked. 4) Mellommenneskelig tenkning omhandler spesialiserte produkter forankret i et mangfold av produksjonsmuligheter og forbrukerkultur.

tenkning. Mange aktører i lokalmatbransjen har innovert med utgangspunkt i tradisjon, og utviklingen av et begrepsapparat, som retrovasjon, gir ytterligere bidrag til forskningen på denne konteksten.

STED OG STEDSIDENTITET

Sted og stedsidentitet kan være en differensierende faktor for lokalmat. Stedets betydning har fått ny aktualitet for merkevarebygging i matbransjen generelt, og spesielt i lokalmatbransjen, hvor et steds næringsgrunnlag og tradisjoner gir muligheter i merkevarebygging (Pike, 2015). Kvidal og Roaldsen (2012) mener at intensiveringen av globaliseringsprosesser, med økt mobilitet og eksternt orientering, endrer betydningen av «det lokale» og lokalt forankret identitet. Denne orienteringen og konsekvensene av globaliseringen kan bidra til at lokalmaten også benyttes som rural identitetsbygger (Kvidal & Roaldsen, 2012). Mat er av flere forskere sett på som et virkemiddel til å bygge personlig identitet (Bugge, 2005; Bugge & Almås, 2006). Hvordan man spiser, har sammenheng med sosial status, og (Bugge, 2005) mener at lokalmat er noe vi serverer for å vise hvem vi er. Vittersø (2012) har i sin forskning kommet fram til at lokalmat ikke bare er godt å spise, men kan være et uttrykk for symbolsk forbruk. «Terroir»-perspektivet er et fransk begrep som blir oversatt til «stedegen smak» av Kvidal og Roaldsen (2012). Det sier noe om den betydningen jordsmonn og geologi har på smak, og konseptet inneholder en kulturell kombinasjon av naturlige egenskaper, kollektiv kunnskap, kultur og lokal identitet ved geografiske områder. Kvidal og Roaldsen (2012) er opptatt av at det stedegne kan gjøre noe med den opplevde smaken.

GJENINNFØRING AV GAMLE RESSURSER

Mange aktører i lokalmatbransjen har gjeninnført materielle og immaterielle ressurser som nesten var gått tapt. Tjenesteinnovasjon og SDL er benyttet som teoretisk rammeverk for å gi nye innfallsvinkler til hvordan verdier skapes med utspring i det tradisjonelle. Ressursintegrering i lys av SDL gir et perspektiv på ubrukte ressurser med vekt på gamle/tradisjonelle ressurser i en innovasjonssammenheng.

6.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

6.6.1 LOKALMATBRANSJEN

Mye av forskningen på lokalmat er deskriptiv og forteller hva som har skjedd i lokalmatbransjen, og hva som tilbys (Sæther & Gjefsen, 2011). Forskningen på retrovasjon kan bidra til å forstå hva som tilbys i dag, og hva som ytterligere kan tilbys, ved økt kunnskap om verdiforslag. Hvordan kan lokalmatprodusenter posisjonere seg, og hvordan kan de identifisere og utnytte gamle/skjulte ressurser? Og hvordan kan lokalmatprodusentene samskape med kundene for å optimalisere verdi?

Lokalmat er preget av at enkelte av bestanddelene oppleves som like, mens andre av bestanddelene differensierer. Forskningsresultater og modeller i denne avhandlingen kan ha praktiske implikasjoner. Verdiforslag er det en utfordring å kunne skape (Osterwalder & Pigneur, 2013), og en økt bevissthet omkring tradisjon kan gjøre at bedriften ser på et enda større nedslagsfelt for ressursmuligheter enn det bedriften og omgivelsene gjør i mange sammenhenger. Videreutviklingen av retrovasjon i lokalmatkonteksten kan ha følgende praktiske implikasjoner for lokalmatbransjen:

Det varesentrerte synet har i henhold til (Vargo & Lusch, 2004b), hvor formålet med økonomisk aktivitet er å lage og distribuere varer som kan bli solgt. For at en vare skal bli solgt, må den tilknyttes nytte og verdi under produksjons- og distribusjonsprosessen. Å gi matbransjen kunnskap om at verdi kan vurderes på flere måter – blant annet at det er verdi i bruk som er det sentrale –, vil kunne gi en ny tilnærming til innovasjonstenkingen i bedriftene og i nettverket omkring dem.

KUNNSKAPER OM VERDIFORSLAGET

Et verdiforslag består av mange bestanddeler, og for lokalmatbransjen er det seks bestanddeler som er identifisert: lokalmaten og opplevelsen av den, merkevaren (verdier, visuell identitet og kommunikasjon), historier og historieformidling, stedsidentitet, produksjon og distribusjon. Bevisstgjøringen omkring hva man tilbyr, og at verdi må samskapes, kan ansees som nyttig for mange aktører i lokalmatbransjen: produsenter, leverandører, kunder og virkemiddelapparatet (som er identifisert som en

del av nettverket). Ved å analysere verdiforslaget for egen bedrift og for andre aktører kan man identifisere nye muligheter både for utvikling og for videreutvikling. Osterwalder et al. (2015) har i sin forskning på forretningsmodeller utviklet modeller som fungerer i praksisfeltet. Mange av aktørene i denne avhandlingen som er trukket fram som vellykkede, har lyktes med samtlige bestanddeler som er identifisert ved verdiforslaget, og de har også benyttet et bredt spekter av både immaterielle/materielle og nye/gamle ressurser i ressursintegrasjonen (f.eks. Rørosmat). En videreutvikling/implementering for å utnytte/implementere ulike ressurskombinasjoner kan være en mulighet for flere aktører.

POSISJONERING OG DIFFERENSIERING

Bevissthet omkring samskaping og hvordan det kan bidra til økt verdiskaping er en ressurs i innovasjonsarbeidet. De fire ulike formene for retrovasjon kan hjelpe den enkelte bedrift, men også bedrifter i et nettverk, til å posisjonere seg. Eksempelvis; hvis en bedrift har en sterk posisjon i materielt basert retrovasjon, kan det å utvikle seg innenfor kunnskapsbasert retrovasjon være en vei å gå for å forbedre verdiforslaget. Hvis det er flere bedrifter i et nettverk, kan det være riktig å posisjonere seg ulikt, for dermed å oppnå en vinn–vinn-effekt for de ulike aktørene i nettverket.

RESSURSER OG RESSURSIINTEGRERING

Økt kunnskap om *hvordan* ressursene integreres, og ikke bare hvilke ressurser verdiforslaget består av, er kunnskap som har fremkommet. Hvordan nye og/eller forbedrede verdiforslag utvikles, og hvordan kunder involveres i ressursintegrasjonen, er identifisert. Modellen for ressursintegrasjon illustrerer fire former for retrovasjon. Det å få innsikt i bestanddelene og hvilken verdi de har, og deres betydning for det komplette verdiforslaget, kan gi innsikt og ideer til videre utvikling.

Ressursintegrasjonen for å utvikle ulike egenskaper kan foregå gjennom ulike prosesser.

Det å sette søkelyset på ressursintegrasjon i retrovasjon kan gi en bevisstgjøring omkring hvilke ressurser som bedriften har internt, i omgivelsene og i nettverket. Ved å hente fram gamle og tradisjonelle ressurser kan bedriften få økt konkurransekraft.

Kunnskap om hvordan ressursene kan «aktiveres» for å optimalisere verdiforslag med utgangspunkt i tilgjengelige ressurser som kan integreres med nye ressurser, kan gi en mulighet for økt ressursutnyttelse. Det igjen gir muligheter for å kunne tilby kunder nye og forbedrede verdiforslag.

RETROVASJONSPROSESSEN

Jeg mener at modellen for retrovasjonsprosessen (figur 22) kan være aktuell for andre former for innovasjon, men at den da kan justeres ut fra hvilken type ressurser det settes søkelys på. Hvis man for eksempel søker etter mer kunnskap om innovasjoner som tar utgangspunkt i teknologi, kan gammelt vs. nytt byttes ut med automatisert vs. manuelt og (fortsatt) materielt vs. immaterielt. En interessant kontekst kunne vært typiske serviceinstitusjoner, hvor teknologien supplerer og/eller erstatter personlig kundekontakt. Dette er bare ett eksempel på at denne måten å studere ressursintegrering på gir kunnskap om både hvordan innovasjon skjer, hvordan ressurser benyttes, og hvordan organisasjoner og tjenestesystemer kan gjøres oppmerksomme på ressurser som kan være skjulte innovasjonsressurser i samfunnet. Modellen kan også bidra til å strukturere en innovasjonsprosess med utgangspunkt i å hente fram ressurser og få dem konfigurert framfor å organisere prosessen i lineære faser eller etter andre output-relaterte modeller. For å få implementert SDL i praktisk innovasjonsarbeid vil en «verktøykasse» med prosesshjelpemidler kunne bidra til å forenkle en kompleks teori. Det kan trekkes erfaringer til forretningsmodell for både innovasjon og tjenstedesign (Osterwalder & Pigneur, 2013; Osterwalder et al., 2015), for å implementere den servicedominante logikken i innovasjonsarbeidet.

6.6.2 HVORDAN KAN LEDERE UTNYTTE KUNNSKAP OM RETROVASJON?

Som en følge av at konteksten i denne avhandlingen er lokalmat, velger jeg først å ta en gjennomgang av hvordan ledere i lokalmatbransjen kan utnytte kunnskap om retrovasjon, dette med basis i resultatene fra forskningen. For en leder er optimal ressursutnyttelse viktig, og det er en sentral lederoppgave å bli bevisst på ressursene som finnes i og utenfor organisasjonen.

RESSURSUTNYTTELSE

Ved å benytte modellen for ressursintegrering i ledelsesarbeidet kan ledere gjøres oppmerksomme på «skjulte» ressurser, både materielle og immaterielle. Flere av informantene har påpekt at det finnes mye kompetanse på tradisjon, historie, produksjonskompetanse etc., men personer som innehar denne typen kompetanse, blir ofte ikke trukket med i innovasjonsprosesser. Ved å benytte modellen «ressursintegrering» kan ulike typer ressurser identifiseres. Mange bedrifter benytter i dag både SWOT, Osterwalders forretningsmodell og tjenestedesign. Ifølge flere av respondentene er verktøykassa til Osterwalder funksjonell i innovasjonsarbeidet. Ved å introdusere modellen for ressursintegrering for bedrifter hvor det relevant (eks. lokalmatbransjen), kan man både identifisere ressurser og vurdere hvilke typer ressurser som kan aktiveres (gjelder både materielle og immaterielle). Dette kan være aktuelt for å utvikle nye og /eller for å forbedre verdiforslagene. Kunnskap om hva retrovasjon er, og hvordan retrovasjon kan utøves i praksis, kan være et skritt på veien for å gå fra en varedominant til en servicedominant logikk i matbransjen.

NYE RESSURSER I PRODUKSJON

Ledere påpeker betydningen av å benytte internasjonal kompetanse. Det som da er viktig, er at den internasjonale kompetansen kommer til arbeidsstedet og tar med seg sin kompetanse, og at de som er på stedet, lærer av dem som kommer. Det har, for begge casebedriftene, bidratt til å utvikle helt nye verdiforslag. Ikke kopiering av det som finnes i Sveits og USA, men «inspirert av», med en lokal vri. Studiereiser er bra, men mer som en idéutvikling enn at det direkte fører til nye verdiforslag.

BENYTTET SEG AV AKTØRENE I MATNETTVERKENE

Bedriftsledere i småbedrifter, som det finnes mange av i lokalmatnæringen, har et annet ressursgrunnlag enn større bedrifter. Det å benytte seg av tilbudene som virkemiddelapparatet og matnettverkene tilbyr, bidrar til økt verdi. Det arrangeres ulike kurs, merkeordninger, festivaler etc. Felles markedsføring er et av tiltakene til matnettverkene. Lokalmatprodusenter har etablert en felles database for

lokalmatprodukter, www.lokalmat.no, som forbedrer produsentenes markedstilgang.³⁰ En plan er også å legge til rette for en årlig møteplass der produsenter av lokalmat og drikke kan møte innkjøpere fra dagligvarehandelen og HoReCA-markedet³¹. Strategiske endringer med tilhørende tiltak i landbrukspolitikken skal bidra til å fremme utviklingen av lokalmaten. Økt satsing på småskala matproduksjon er en strategi for å møte noen av utfordringene jordbruket står overfor. Mer lokalmat forutsetter at kundene er villige til å betale noe mer for mat med et lokalt særpreg, og at produsentene holder høy kvalitet samtidig som kostnadene innen produksjon og distribusjon holdes under kontroll.

BENYTTE SEG AV DIGITALISERING OG TEKNOLOGI

Det å identifisere hvilke muligheter som finnes for økt digitalisering, kombinert med tradisjon, er også en mulighet for posisjonering og differensiering. Mange av lokalmatprodusentene er sterke på å produsere mat og også fortelle historier. Begge deler vektlegges for verdiøkning. Å kombinere teknologi og digitalisering av historier og historieformidling er en mulighet for å få spredd verdiforslagene ytterligere.

UTVIKLING AV NYE OG/ELLER FORBEDRING AV EKSISTERENDE VERDIFORSLAG

Bedrifter kan benytte modellen for verdiforslag for å identifisere hvor bedriften er sterk, og hvor det er potensial for forbedring. Er bedriften for eksempel sterk på det materielle, men svak på det immaterielle? Har bedriften det som skal til for å videreutvikle seg, eller må eksterne ressurser hentes inn for å få til dette? Historiefortelling og historieformidling er et kjennetegn ved retrovasjon. Det å hente fram gamle historier og gjøre dem «kundevennlige» kan få fram det spesielle ved bedriften, og er en måte å skille seg fra konkurrentene på.

³⁰ Lokalmat.no ble etablert august 2016. www.lokalmat.no

³¹ HoReCa er en bransjebetegnelse for hotell, restaurant og catering-markedet.

STRATEGISK

I kontekster hvor det immaterielle står sterkt og merkevarer vurderes fenomenologisk, vil overgangen til SDL trolig være enklere. I matbransjen/dagligvarebransjen har både merkevarebygging og innovasjon stått sterkt både internasjonalt og nasjonalt (f.eks. Unilever og Orkla), men det har vært gjennomført i henhold til varedominant logikk. Å endre filosofien til SDL vil være en prosess for mange bedrifter. Å få til en slik overgang kan nok gjøres på flere måter/ i flere skritt. Store deler av matbransjen har globaliserte merkevarer, mens det har skjedd en endring i matbransjen som gjør at det å studere denne konteksten i lys av SDL kan gi ny innsikt, både til matbransjen og SDL. Det å vurdere retrovasjon som en alternativ strategi for bedriften kan være en differensieringsstrategi. Økt kunnskap om verdiforslag og ressursintegrering kan være med og bidra til en endring fra varedominant logikk til SDL i bedriften. I innovasjonsarbeid blir ofte markedsavdelinger og FoU-avdelinger benyttet i prosjektgrupper. Når verdiforslag med utspring i tradisjon utvikles, vil det være en annen type kompetanse som kan trekkes inn. En bevisstgjøring av ressurser som finnes, og kartlegging av kompetanse knyttet til materielle og immaterielle ressurser, kan bidra til økt ressursutnyttelse.

RESSURSINTEGRERING

Gjennom både intervjuundersøkelsen og caseundersøkelsen har tradisjon (både materielt og immaterielt) blitt trukket fram som en sentral ressurs for å skape nye eller forbedrede verdiforslag. Økt verdsettelse av ressurser som har blitt glemt, eller som ikke har blitt nyttiggjort, kan bidra til økt ressursutnyttelse i bedriften. I tillegg kan det være en måte å differensiere seg på. Dette igjen kan bidra til verdiskaping. Bedrifter bør se på nye muligheter for å utnytte ressurser i innovasjonsprosesser, både den kompetansen som finnes hos ansatte i bedriften, og hos kunder og i regionen. Det kan bidra til nye og/eller forbedrede verdiforslag.

IMPLEMENTERING AV KUNNSKAP OM TJENESTEINNOVASJON I NÆRINGSLIVET OG OFFENTLIG VIRKSOMHET

Kundeinvolvering har vært sett på som viktig både i tjenstedesign og i innovasjon. Det ansees som relevant å koble kunnskapen fra tjenstedesign, der kunden er i sentrum for innovasjon, til en bredere tilnærming hvor flere aktører blir involvert for å utvikle mer komplekse tjenesteøkosystemer (Patrício et al., 2018). Jeg mener at dette også er gjeldende for retrovasjon, slik at man kan finne en metodikk som fungerer for praktisk bruk, hvor implementering av og kombinasjoner av tradisjonelle ressurser (materielle og immaterielle) kan aktiveres og integreres med nye ressurser for å skape ytterligere nye og/eller forbedrede verdiforslag.

6.7 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

6.7.1 BEGRENSNINGER

Resultatene fra den empiriske studien i lokalmatbransjen gir muligheter for analytisk generalisering for begrepet retrovasjon. Det er imidlertid begrensninger i form av at utvalget i studien var relativt lite. Det er nødvendig med kvantitative studier med utgangspunkt i de funnene som er gjort. En ytterligere fordypning av dem gjennom kvalitative studier vil være nødvendig. Gjennom dybdeintervjuer og casestudier er dette en kvalitativ studie for deler av lokalmatbransjen. Dybdeintervjuene er med opinionsdannere, men for å kunne være dekkende for hele lokalmatbransjen bør også mer omfattende kvantitative studier gjennomføres blant aktørene.

Som en konsekvens av at retrovasjon er et relativt nytt begrep og forskningsfelt i innovasjonsforskningen, er det flere begrensninger knyttet til innovasjon med utspring i tradisjon. I denne avhandlingen er det gjennomført en intervjuundersøkelse blant aktørene og en caseundersøkelse av produsenter av lokalmat. Kunnskapen om retrovasjon, både hva som kjennetegner retrovasjon, og hvordan retrovasjon skjer, er begrenset som følge av at dette er eksplorativ forskning med flere begrensninger. Jeg

mener at retrovasjon, som en konsekvens av mine funn og teoretiske bidrag, har overføringsverdi til andre kontekster. I neste avsnitt kommer jeg inn på nye muligheter for forskning på tradisjon som en skjult ressurs, både i innovasjonsforskningen og i praktisk innovasjonsarbeid. Verdisamskaping med kunde er sentralt i SDL. Noen kunder er intervjuet i denne studien, men ytterligere studier av kunders rolle i ressursintegrering er et område som det er behov for mer kunnskap om.

Modellen «ressursintegrering i retrovasjon» kan hjelpe til for å beskrive hva som er ulike egenskapers kjerneressurser, og kan være med og synliggjøre hvor ulike bestanddeler har sin styrke. Den kan også være en rettesnor for potensial for utvikling. Eksempelvis: Hvis verdiforslagets styrke er det tradisjonelle materielle, mens det er svakere på merkevaren, kan denne modellen bidra til å vise potensial for utvikling samt hvilke ressurser som må på plass for forbedring. I neste avsnitt presenteres flere mulighetsområder for videre forskning.

6.7.2 MULIGHETER FOR VIDERE FORSKNING

RETROVASJON - BEGREPSUTVIKLING

For å øke kunnskapen om retrovasjon kan forskningen på lokalmatkonteksten skaleres opp, både kvantitativt og kvalitativt. Mye av innovasjonsforskningen i lokalmatbransjen beskriver utvikling som har skjedd, men ikke hvordan ressursintegreringen har skjedd. Resultatene fra denne avhandlingen illustrerer at det å benytte SDL som teoretisk rammeverk for å forstå retrovasjon er relevant. Det har imidlertid vært begrenset til å få økt innsikt i verdiforslaget og i ressursintegreringen. Å benytte SDL med tjenestesystem som teoretisk rammeverk for å forstå de ulike aktørenes rolle for retrovasjon kan være en aktuell tilnærming i lokalmatkonteksten. Eksempelvis finnes det mange nyetablerte matnettverk både regionalt, nasjonalt og internasjonalt, hvor aktører på ulike nivåer bidrar for å skape vekst og utvikling i matbransjen. Som en følge av at denne studien er gjennomført i en lokalmatkontekst, vil det være av interesse å gjennomføre forskning på andre kontekster for å kunne øke kunnskapen om retrovasjon som fenomen. Er retrovasjon et fenomen som kjennetegner

flere kontekster? Er det et fenomen som eksisterer i flere regioner/land? Hvordan skjer ressursintegreringen i andre kontekster?

Det vil også være av interesse å forske på lokalmatkonteksten internasjonalt. Kompetanse (kunnskap og ferdigheter) er den grunnleggende byggesteinen i en tjeneste og utgjør dermed fundamentet i den tjenstedominante logikken (Vargo & Lusch, 2004a). Med økt tilfang av innovasjoner som har sitt utspring i tradisjon, vil også en internasjonal tilnærming til fenomenet bidra til å videreutvikle begrepet retrovasjon.

RESSURSINTEGRERING I RETROVASJON

Økt kunnskap om hvilke ressurser som integreres, og hvordan ressurser integreres for å skape nye og/eller forbedrede verdiforslag, er et område som det bør forskes ytterligere på. Denne studien bekrefter at ressurser kan være både materielle og immaterielle, men den legger dimensjonene nytt og gammelt til ressursene som integreres. Gjennom empirien utledes de fire formene for retrovasjon (markedsutviklende, materielt basert, kompetansebasert og historiebasert). Økt kunnskap om *hvilke* ressurser som kan brukes, og ressurskombinasjoner på mikronivå, samt også *hvordan* de integreres i et tjenestesystem med flere aktører, vil kunne gi økt kunnskap både til retrovasjon spesielt og til tjenesteinnovasjonsforskningen generelt.

Hvordan kombinerer kunder verdiforslag med sine egne ressurser (f.eks. historiekunnskap) for å skape verdi? Vi trenger mer kunnskap om hvordan kunder kombinerer egne ressurser med bedrifters verdiforslag.

Skålén et al. (2015) argumenterer gjennom sin forskning for at tjenesteinnovasjon innebærer utvikling av eksisterende eller nye verdiforslag. De identifiserte fire overordnede typiske måter for å gjennomføre tjenesteinnovasjon: 1) adaption; som er eksisterende ressurser som integreres i eksisterende eller litt modifiserte praksiser; 2) ressursbasert innovasjon; som er nye ressurser som er justert og integrert i eksisterende eller litt modifiserte praksiser; 3) praksisbasert innovasjon, hvor eksisterende eller svakt modifiserte ressurser er integrert i nye praksiser; 4) kombinerende innovasjon, hvor nye ressurser er integrert i nye praksiser. I forskningen på retrovasjon har jeg lagt

vekt på hvilke typer ressurser (materielle/immaterielle og nytt/gammelt) som integreres, og hvordan ressursintegreringen skjer. Imidlertid har jeg ikke gått inn på ulike former for praksiser relatert til verdiforslag og retrovasjon, men det kan være relevant for videre forskning om retrovasjon.

MATNETTVERK OG TJENESTESYSTEM

Gjennom både intervjuundersøkelsen og casestudien har mange matnettverk som har betydning for lokalmatbransjen, blitt trukket fram. Denne typen matnettverk kan studeres i lys av SDL. Et tjenestesystem består av ulike aktører som sammen integrerer sine ressurser for å skape verdi. Formelt defineres et tjenestesystem som en sammenstilling av ressurser og aktører som samskaper gjensidig for å nå felles mål (Skálén et al., 2015). I den innledende intervjuundersøkelsen, som gir svar på hva som kjennetegner retrovasjon, ble flere aktører i lokalmatbransjen intervjuet. Matverdikjedene i lokalmatbransjen er endret, og det er etablert mange nye matnettverk (Kvam & Rønning, 2012). Disse nyintroduserte nettverkene og matverdikjedene kan studeres i lys av SDL og tjenestesystem for å se hvilken betydning de har for verdisamskaping.

RETROVASJON I ANDRE KONTEKSTER

Kunnskap om hvordan ressursintegrering foregår når bestanddeler i nye verdiforslag innoveres, kan være overførbart til andre kontekster. I casene gjennomføres retrovasjonsprosesser ulikt, og ulike verdiforslag har ulike prosesser. De senere år har ulike former for innovasjonsprosesser og aktører i innovasjonsprosessene bidratt til at innovasjon som arbeidsområde ikke er forbeholdt ledere og ansatte i FoU-avdelinger/markedsavdelinger/utviklingsavdelinger. Kunder og frontmedarbeidere som ressurser er et forskningsfelt. Men tradisjonelle materielle og immaterielle ressurser er, ikke så langt jeg kjenner til, blitt forsket spesifikt på. De kan brukes som muligheter i innovasjonsøyemed. «Glemte og gjemte» ressurser kan hentes fram, og bidra til å skape verdi. Dette er en innsikt som kan vurderes som nyttig for videre kunnskapsutvikling om retrovasjon og innovasjon, og det kan forskes mer på dette i andre bransjer hvor tradisjon kan være en ressurs med potensial.

7. REFERANSER

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, J., & Fournier, S. (1995). A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality. *Advances in consumer research*, 22(1), 391-391.
- Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of retailing*, 80(4), 331-342.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265-1281.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). *Constructing research questions: Doing interesting research*. Los Angeles: Sage.
- Alvesson, M., & Sköldbog, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Amilien, V., Schjøll, A., & Vramo, L. M. (2008). *Forbrukernes forståelse av lokal mat* (Fagrappport nr. 1). Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.
- Andersen, E. S., Fagerberg, J., & Martin, B. R. (2013). *Innovation studies: Evolution and future challenges*. New York: Oxford University Press.
- Asheim, B. (1999). Interactive learning and localised knowledge in globalising learning economies. *GeoJournal*, 49, 345-352.
- Benton, T., & Craib, I. (2010). *Philosophy of social science: The philosophical foundations of social thought*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard Pedersen (Red.), *Kvalitative metoder-en grundbog* (s. 429-445). København: Hans Reitzels Forlag.
- Brown, S. (1999). Retro-marketing: Yesterday's tomorrows, today! *Marketing Intelligence & Planning*, 17(7), 363-376.
- Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry Jr, J. F. (2003). Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmø: Liber ekonomi.
- Bråtå, H. O. (2017). Local traditions as a means for commercial production of historical beers: The case of Vossaøl, Norway. *Norsk Geografisk Tidsskrift–Norwegian Journal of Geography*, 71(5), 301-312.
- Bugge, A. B. (2005). *Middag: En sosiologisk analyse av den norske middagspraksis*. Doktoravhandling, NTNU, Trondheim.

- Bugge, A. B., & Almås, R. (2006). Domestic dinner Representations and practices of a proper meal among young suburban mothers. *Journal of Consumer Culture*, 6(2), 203-228.
- Bugge, A. B., & Døving, R. (2000). *Det norske måltidsmønsteret: Ideal og praksis*. Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.
- Bygstad, B., & Munkvold, B. E. (2011). In search of mechanisms. Conducting a critical realist data analysis. *International Conference on Information Systems 2011, ICIS 3*, 1978-1992.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Coombs, R., & Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: The new problematique. I J. S. Metcalfe & I. Miles (Red.), *Innovation systems in the service economy* (s. 85-103). Boston, Ma: Springer.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur
- Davidson, B.-I. (2004). Kritisk realisme og økonomisk-vitenskapelig arbeid. *Norsk økonomisk tidsskrift*, 118(2), 62-76.
- De Jong, J. P., & Vermeulen, P. A. (2003). Organizing successful new service development: A literature review. *Management decision*, 41(9), 844-858.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562.
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. D. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Tronvoll, B., & Witell, L. (2014). New service development from the perspective of value co-creation in a service system. I R. T. Rust & M.-H. Huang (Red.), *Handbook of Service Marketing Research* (s. 346-369). Cheltenham: Edward Elgar.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2010). Service Innovationservice innovation and Customer Co-development. I P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski & J. C. Spohrer (Red.), *Handbook of service science* (s. 561-577). New York: Springer.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327-339.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elvekrok, I., & Engeset, M. G. (2010). *Autentiske matopplevelser og gjestens tilfredshet, gjenkjøp og anbefaling: Resultater fra gjesteundersøkelse ved 4 DNT-hytter*. Drammen: Høgskolen Buskerud.
- Elvekrok, I., & Espelien, A. (2010). *Lokalmatens rolle i reiselivet i Buskerud: Virkemidler for regional FoU og innovasjon*. Drammen: Høgskolen i Buskerud.

- Engen, M. (2016). *Frontline employees as participants in service innovation processes: Innovation by Weaving*. Doktoravhandling, Høgskolen i Lillehammer, Lillehammer.
- Eurostat, O. a. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OECD.
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: A guide to the literature* (Working papers on Innovation Studies). Oslo: Universitetet i Oslo.
- Fagerberg, J., Martin, B. R., & Andersen, E. S. (2013). *Innovation studies: Evolution and future challenges*. Oxford: Oxford University Press.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford university press.
- Fagerberg, J., Srholec, M., & Verspagen, B. (2010). Innovation and economic development. I B. H. Hall (Red.), *Handbook of the Economics of Innovation* (s. 833-872). Amsterdam: North Holland.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Foss, N. J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980-999.
- Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581-595.
- Føllesdal, D., Walløe, L., Elster, J., & Jensen, K. K. (1992). *Politikens Introduktion til moderne filosofi og videnskabsteori*. København: Politikens Forlag.
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172. doi: 10.1007/s00191-008-0126-4
- Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: A state of the art. I F. Gallouj & F. Djellal (Red.), *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (s. 27-48). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business review*(March-April), 33-39.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Guerrero, L., Guàrdia, M. D., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Zakowska-Biemans, S., . . . Contel, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods: A qualitative cross-cultural study. *Appetite*, 52(2), 345-354.
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: A matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327.
- Halkier, H., James, L., & Strøte, E. P. (2017). Quality turns in Nordic food: A comparative analysis of specialty food in Denmark, Norway and Sweden. *European Planning Studies*, 25(7), 1111-1128.

- Hammersley, M. (2010). *Methodology: Who needs it?* Los Angeles: Sage.
- Haugum, M. (2012). Matverdikjeder. I B. Sæther & M. Haugum (Red.), *Lokal og regional mat-Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder* (s. 21-46). Trondheim: Akademika forlag.
- Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Tronvoll, B. (2017). Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation. *Journal of Service Research*(First Published January 1, 2018). doi: 10.1177/1094670517746776
- Hippel, E. (2001). User toolkits for innovation. *Journal of product innovation management, 18*(4), 247-257.
- Hjeltnes, A. (2003). *Yst! Ei reise blant folk og ost i Norge*. Oslo: Kagge Forlag.
- Hobsbawm, E., & Ranger, T. (2012). *The invention of tradition*. Oxford: Cambridge University Press.
- Holen, F. (2010). *Når eplene faller til bakken. Er det noen til å samle dem opp?: en studie av fremvekst, endring og effekter av organisasjonsidentitet i tre næringshager*. Doktoravhandling, Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Ilbery, B., Kneafsey, M., & Bamford, M. (2000). Protecting and promoting regional speciality food and drink products in the European Union. *Outlook on Agriculture, 29*(1), 31-31.
- Johnstad, T. (2004). *Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet* (NIBR-rapport 2004:8). Oslo: Norsk Institutt for by- og regionforskning.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. London: Kogan page publishers.
- Karlsson, J., & Skålén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing, 49*(9/10), 1346-1365.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing, 5*(1), 7-20.
- Kjuus, J. (2010). *Dagligvarehandel og mat 2010*. Oslo: Norsk institutt for bioøkonomi.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. I R. Landau & N. Rosenberg (Red.), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth* (s. 275-305). Wahsington, D.C.: National Academy Press.
- Knutsen, H. (2011). *Utsyn over norsk landbruk*. Hentet fra http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre_publicasjoner/Utsyn/2011/utsyn_ov_er_norsk_landbruk-tilstand_og_utviklingstrekk_2011
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International journal of Distribution & Logistics Managment, 35*(2), 134-144.
- Kristensson, P. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvam, G., & Rønning, L. (2012). Etablering og utvikling av regionale matnettverk. I B. Sæther & M. haugum (Red.), *Lokal og regional mat: Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder* (s. 47-70). Trondheim: Tapir Akademisk.
- Kvidal, & Roaldsen. (2012). Å spise en identitet: Et terroir-perspektiv på mat og identitet i Nord-Norge. I B. Sæther & M. Haugum (Red.), *Lokal og regional mat: Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder* (s. 137-152). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Kyffin, S., & Gardien, P. (2009). Navigating the innovation matrix: An approach to design-led innovation. *International Journal of Design, 3*(1), 57-69.

- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V. C., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 359-383.
- Loucanova, E., Parobek, J., & Kalamarova, M. (2015). Retro-innovation and corporate social responsibility. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad–Economics Series*, 25(4), 1-10.
- Lundanes, S. E., & Saltermark, Ø. S. (2017). *Netthandel av dagligvarer i Norge: En studie av markedet for netthandel av dagligvarer i Norge og hvordan dagligvarebransjen bør respondere*. Masteroppgave, NHH, Bergen.
- Lundvall, B.-Å. (2009). Innovation as an interactive process: User-producer interaction to the national system of innovation: Research paper. *African journal of science, technology, innovation and development*, 1(2 & 3), 10-34.
- Lundvall, B.-Å. (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. London: Anthem Press.
- Lury, C. (2004). *Brands: The logos of the global economy*. New York: Routledge.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.
- Manniche, J., & Sæther, B. (2017). Emerging Nordic food approaches. *European Planning Studies*, 25(27), 1101-1110.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). The " what" of the study: Building the conceptual framework. *Designing qualitative research*, 3, 21-54.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching* (3. utg.). London: Sage.
- Matmerk. (u.å.). *Halvveis til målet for 2025: Selger lokalmat for fem milliarder*. Hentet fra <https://www.matmerk.no/no/matmerk/aktuelt/halvveis-til-maalet-for-2025-selger-lokalmat-for-fem-milliarder>
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008a). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: Deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54-66.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008b). Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, not Products. *California Management Review*, 50(3), 54-66.
- Morgan, K., Marsden, T., & Murdoch, J. (2008). *Worlds of food: Place, power, and provenance in the food chain*. Oxford: Oxford University Press
- Moses, J., & Knutsen, T. (2012). *Ways of knowing: Competing methodologies in social and political research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mossberg, L., & Eide, D. (2017). Storytelling and meal experience concepts. *European Planning Studies*, 25(7), 1184-1199.
- Mossberg, L., Johansen, E. N., & Sjøbu, A. (2008). *Storytelling: Markedsføring i opplevelsesindustrien*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Neu, W. A., & Brown, S. W. (2005). Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research*, 8(1), 3-17.
- Njø, R., & Sjøtun, S. G. (2016). *Innovasjon: Ei kort innføring i Innovasjon* (Hentet fra <http://www.hib.no/om-hogskolen/senter-for-nyskaping/>)

- Nordli, A. J. (2018). *Exploring the CIS and hidden innovation in a service context*. Høgskolen Innlandet, Lillehammer.
- Nyhus, L. (2013). *Det kommunikative grunnlaget i skoleutvikling: Et metaprojekt*. Doktoravhandling, Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- O'Donoghue, R. (2018). Think Piece on Amanzi for Food: Working with Critical Realism to Inform a Situated Learning Framework for Climate Change Education. *Southern African Journal of Environmental Education*, 34, 107-120.
- Olins, W. (2003). *On brand*. London: Thames & Hudson.
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International journal of service industry management*, 14(2), 160-172.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of service management*, 22(4), 443-470.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernanda, G., & Smith, A. (2015). *Vinnende verdiforslag*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Patrício, L., Gustafsson, A., & Fisk, R. (2018). *Upframing Service Design and Innovation for Research Impact*. Los Angeles, CA: Sage.
- Pedersen, P. E., Nysveen, H., & Thorbjørnsen, H. (2012). Consumer Reactions to New Service Value Propositions. *Beta*, 26, 105-130.
- Pike, A. (2015). *Origination*. Oxford, UK: Wiley Blackwell.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2013). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business Press.
- Ragin, C. C. (1994). Introduction to qualitative comparative analysis. I T. Janovsy & A. M. Hicks (Red.), *The comparative political economy of the welfare state* (s. 299-319). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ragin, C. C., & Becker, H. S. (1992). *What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge university press.
- Ritzer, G. (2009). *McDonaldization: The reader* (3. utg.). Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W., & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Rålm, P. C. (2014). *Mat og industri 2013: Status og utvikling i norsk matindustri*. Hentet fra

http://www.nilf.no/publikasjoner/Andre_publicasjoner/Mat_og_industri/2013/mat_og_industri_2013_status_og_utvikling_i_norsk_matindustri

- Sage, C. (2014). Food security, food sovereignty and the special rapporteur Shaping food policy discourse through realising the right to food. *Dialogues in Human Geography*, 4(2), 195-199.
- Sayer, R. A. (1992). *Method in social science: A realist approach*. London: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Sivesind, K. H. (1996). Sortering av kvalitative data: Metodologiske prinsipper og praktiske erfaringer fra analyse med dataprogrammer. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2 utg., s. 240-273). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skålén, P. (2016). *Tjänstelogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- St.meld. nr 19 (1999-2000). *Om norsk landbruk og matproduksjon og handlingsplan for matkultur 2000*. Oslo: Landbruksdepartementet
- St.meld. nr 31 (2014-2015). *Garden som ressurs - marknaden som mål*. Oslo: Landbruksdepartementet
- Sundbo, J. (2014). *Organisation of innovation in services - User and employee involvement in a strategic perspective*. Reser 2014 Hentet fra <http://www.reser.net/material/priloge/slo/reser-2014-innovation.pdf>
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15-36.
- Sundbo, J., & Toivonen, M. (2011). *User-based innovation in services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Suominen, J., & Sivula, A. (2016). *Retrovation—the Concept of a Historical Innovation*. Hentet fra <http://widerscreen.fi/numerot/2016-3-4/retrovation-the-concept-of-a-historical-innovation/>
- Sæther, B., & Gjefsen, T. (2011). Regionale utviklingsstrategier innen jordbrukssektoren. I B. Sæther & M. Haugum (Red.), *Lokal og regional mat: Samhandling, innovasjon og identitet i alternative matverdikjeder* (s. 169-196). Trondheim: Tapir.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I L. Tanggaard & S. Brinkmann (Red.), *Kvalitative metoder* (s. 29-54). København: Hans Reitzel.
- Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, 12(2), 153-184.
- Thagaard, T. (2010). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. København: Akademisk Forlag.

- Toivonen, M. (2011). Different types of innovation processes in services and their organisational implications. I *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-disciplinary Perspective* (s. 221-249). Cheltenham: Edward Elger.
- Tronvoll, B. (2015). Opplevelsen - grunnlaget for et godt omdømme. I K. A. Ellingsen & T. Blindheim (Red.), *Regional merkevarebygging* (s. 95-118). Bergen: Fagbokforlaget.
- Troye, S. V., & Supphellen, M. (2012). Consumer Participation in Coproduction: "I Made It Myself" Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product. *Journal of Marketing*, 76(2), 33-46.
- Tsang, E. W., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management review*, 24(4), 759-780.
- Ulwick, A. W. (2005). *What customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services*. New York: McGraw-Hill New York.
- Urban, G. L., & von Hippel, E. A. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management science*, 34(5), 569-582.
- Valdres. *Grafisk profil*. Hentet fra <https://www.valdres.no/valdres-natur-og-kulturpark/grafisk-profil>
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization science*, 1(3), 313-335.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S., & Angle, H. L. (2000). *Research on the Management of Innovation*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2015). *Tjenestedominant Logikk*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72.
- Vittersø, G. (2012). *Ren idyll?: Forbrukets betydning for bygdeutvikling med utgangspunkt i lokal mat og hytteliv*. Doktoravhandling.
- von Hippel, E. A. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.

- von Hippel, E. A., Ogawa, S., & de Jong, J. (2011). The age of the consumer-innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53 (1), 27-35.
- Wedum, G., & Hauge, A. (2017). Retrovasjon - Innovasjon med utspring i tradisjon i matbransjen. *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 20(7), 51-60.
- Wheeler, A. (2003). *Designing brand identity: A complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Wilden, R., Akaka, M. A., Karpen, I. O., & Hohberger, J. (2017). The Evolution and Prospects of Service-Dominant Logic: An Investigation of Past, Present, and Future Research. *Journal of Service Research*, 20(4), 345-361.
- Wilhelmsen, L. (2014). *Flere innovatører i Norge enn tidligere rapportert*. Hentet fra <http://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/flere-innovatører-i-norge-enn-tidligere-rapportert>
- Witell, L., & Löfgren, M. (2013). From service for free to service for fee: Business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management*, 24(5), 4-4.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage publications.
- Åkesson, M., Skålén, P., Edvardsson, B., & Stålhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation: How frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 338-362.

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

Intervju for halvstrukturert intervju etter inspirasjon fra Breiby (2014) og Åstrøm (2015)

Forskningsspørsmålet:

Hva kjennetegner retrovasjon?

Hvordan kan samskaping i innovasjonsprosessen bidra til forbedret verdiforslag for vareproduserende bedrifter?

Forutsetninger: Personene som blir intervjuet gjør det i kraft av seg selv som person og med den innsikt de har om temaet innovasjon, tjenesteinnovasjon, innovasjonsprosesser samt hvordan de forstår begrepet retrovasjon. De kan knytte det opp til nåværende stilling eller tidligere stillinger.

Mål med intervjuet:

Få innsikt i hva nøkkelinformantene mener om innovasjon innen tradisjonsmat (produkt/tjeneste). Få innsikt i innovasjonsprosessen for produkter og tjenester innen lokalmat. Få innsikt i betydningen av kundeinvolvering i innovasjonsprosessen. Få tilbakemelding på hva nøkkelinformanter legger i begrepet retrovasjon Resultatene skal kunne bidra til å definere begrepet retrovasjon.

1. Introduksjon av deg selv

Informasjon: Informasjonen vil bli anonymisert. I de tilfeller jeg vil benytte sitater vil disse bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning.

- Kan du gi en introduksjon av deg selv?

- Kan du gi en beskrivelse av den jobben du har og hvilken rolle du har hatt i innovasjonsprosesser av mat?
- Har dere selv vært bidragsyter i innovasjonsprosesser?
- Hvilken rolle har du hatt for innovasjon av mat?
- Hvilken rolle har du hatt i kommunikasjon innen matbransjen?
- Hvilken rolle har du i utvikling av nye tilbud/opplevelser?

2. Innovasjon hos matvareprodusenter:

Produktinnovasjoner: Hva slags type produkter? Hvilken type produkter ser du som innovative innen mat? Hvis vi går mer inn på tradisjonsmat, hva ser du på som innovativt? Er det forskjell på hva du legger i innovasjon når det gjelder mat generelt eller tradisjonsmat?

3. Tjenesteinnovasjoner

Kan du gi eksempler på tjenester som tilbys i tillegg til fysiske produkter i matbransjen (fokus på lokalmat)

Tjenesteinnovasjoner i matbransjen – kan du fortelle litt om ulike type innovasjoner du kjenner til?

Service: Hvilken type service mener du er innovativt?

Tjenester knyttet til produktet som er innovative?

Design: Hva legger du i innovativ design?

Historiefortelling:

Hvilke typer historier mener du har betydning for produsenter av lokalmat?

Hvilken rolle har historien i presentasjonen av bedrifter?

Har du eksempler på noen bedrifter som har lyktes gode med å fortelle historier- nasjonalt eller internasjonalt?

4. Prosessinnovasjoner: (eks. produksjonsprosesser)

Av de innovasjonsprosessene du har vært involvert i, er det mange prosessinnovasjoner? Kan du i så fall beskrive innovasjonen og innovasjonsprosessen? Dette spørsmålet er gjeldende for matprodusenten.

5. Innovasjonsprosesser

Tenk deg en rolle du har hatt tidligere, eller en rolle du har i dag (som markedsfører, konsulent, forretningsdrivende, innovasjonsutvikler)

Hvis du har vært delaktig i innovasjonsprosesser, kan du si noe om hvordan dette har vært organisert og hva din rolle har vært?

Kan du beskrive hvordan nye produkter og tjenester har blitt utviklet? (gjærne knyttet det opp til et eller to konkrete prosjekter. Hvis du har drevet innovasjonsprosjekter som både består av produkter og tjenester vil jeg også gjærne at du beskriver utviklingen av tjenesten og av produktet).

Kan du beskrive hvordan nye produkter og tjenester blir utviklet? (gjærne knytte det opp til et eller to konkrete prosjekter. Hvis du har drevet innovasjonsprosjekter som både består av produkter og tjenester vil jeg også gjærne at du beskriver utviklingen av tjenesten og av produktet)

- Idéutviklingen? / hvor kommer den fra? Kan du beskrive prosessen for en utviklingsprosess du har vært delaktig i?
- Gjærne med et eksempel fra det siste produktet eller siste tjenesten dere har utviklet?
- Hvordan markedsfører dere produktet?
- Hvilke salgskanaler bruker dere?
- Har dette produktet en spesiell historie? / hvordan bruker du historien?
- Hva er de bærende elementene i historien?
- Er du opptatt av at historien er autentisk?
- Knytter dere noen typer service til dette produktet?
- Open innovation – hva betyr dette for deg? Og har du gode eksempler fra matbransjen?

Utviklingen av serviceinnovasjoner/tjenesteinnovasjoner:

Hvordan skjer utviklingen av tjenesteinnovasjoner?

Hvis vi ser på historien som utvikles som en innovasjon: har du vært med på utviklingen av historien? Kan du fortelle om prosessen?

6. Co-creation i innovasjonsprosessen – kunder spesifikt (A2A)

Kundeinvolvering:

- Får dere ideer til nye produkter og tjenester fra kundene?
- Hvordan bruker dere kunder i innovasjonsprosessen når dere utvikler historier?
- Hvordan tester dere produkter/tjenester på kundene?
- Har dere noen ekspertkunder? (eks. Profesjonelle kokker etc.)
- Hvordan presenterer dere produktene?
- Hvordan bruker dere historien?

Samarbeid med andre aktører i innovasjonsprosessen:

Leverandører

Distributører

Nettverk

Næringsutviklingsaktører (som for eksempel innovasjons Norge)

Nasjonalt samarbeidspartnere

Internasjonale samarbeidspartnere

Kommunikasjon: hva vet dere om historiens betydning for produktet/merkeopplevelsen av lokalmat?

Historieformidling (her kan du gjerne eksemplifisere med en/ eller to historier som du har vært med å utvikle. Gjerne et eksempel fra bedrift.

Hvis du tenker at det er utviklet en historie? Hvordan ønsker du da at den skal formidles? Hvilken betydning mener du at historien har og måten den er formidlet på har for matopplevelsen?

VEDLEGG 2: KODING «HVORDAN SKJER RETROVASJON?»

Ressursintegrering for de ulike bestanddeler

RESSURSINTEGRERING RETROVASJON MATEN OG OPPLEVELSEN AV DEN

Immaterielt	<p>MARKEDSUTVIKENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Råvarer - Meierilokaler <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internasjonal kompetanse - Produktutvikling 	<p>KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradisjonell håndverkskompetanse <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internasjonal kompetanse - Ny produktutviklingskompetanse - Ny kundeinnsikt
	Nytt	<p>MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Råvarer - Meierilokaler <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emballasje - Anleggsressurser - Nye råvarer - Nye smakstilsetninger
Materielt	Materielt	Immaterielt

Gammelt

RESSURSINTEGRERING RETROVASJON MERKEVAREN OG DEN VISUELLE IDENTITETEN

Immaterielt	<p>MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilder og illustrasjoner - Kunnskap om materialbruk <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitale kompetanse - Kommunikasjonskompetanse - Anvendelse av nye medier - Innsikt i kundebehov 	<p>KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historiekunnskap i bedriften - Historiekunnskap i regionene <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategi - Designkompetanse - Trendkompetanse - Digital kompetanse - Kommunikasjonskompetanse - Anvendelse av nye medier - Innsikt i kundebehov
Nytt	<p>MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradisjonell emballasje - Tradisjonelle møbler og interiør - Gamle bilder og illustrasjoner - Historiebøker - Den gamle butikken <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nye materialer - Nye emballaseløsninger - Nye fysiske kommunikasjonsløsninger 	<p>HISTORIEBASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradisjonsrik håndverkskompetanse - Historie kompetanse - Råvare kompetanse - Produksjonskompetanse <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nye materialer - Nye emballaseløsninger - Nye fysiske kommunikasjonsløsninger
Materielt	Materielt	Gammelt
		Immaterielt

RESSURSINTEGRERING RETROVASJON PRODUKSJON

Nytt	MARKEDSUTVIKENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser Gamle materielle ressurser - Råvarer - Meierilokaler Nye immaterielle ressurser - Internasjonal kompetanse - Innovasjonskompetanse	KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser Gamle immaterielle ressurser - Tradisjonell håndverkskompetanse Nye immaterielle ressurser - Internasjonal kompetanse på produktutvikling - Nettverkskompetanse - Innovasjonskompetanse	
	MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser Gamle materielle ressurser: - Råvarer - Meierilokaler Nye materielle ressurser: - Emballasje - Anleggsressurser	HISTORIEBASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle immaterielle ressurser Gamle immaterielle ressurser: - Tradisjonsrik håndverkskompetanse - Historie kompetanse - Råvare kompetanse - Produksjonskompetanse Nye materielle ressurser: - Ny teknologi - Nye råvarer - Nye smakstilsetninger	
Materielt	Materielt	Gammelt	Immaterielt

RESSURSINTEGRERING RETROVASJON DISTRIBUSJONSKANAL

Nytt	MARKEDSUTVIKENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser <ul style="list-style-type: none"> • Gamle materielle ressurser • Serveringssteder • Butikker • Andre utsalgssteder • Distribusjonsløsninger <ul style="list-style-type: none"> • Nye immaterielle ressurser • Kunnskap om behov i markedet • Kunnskap om endringer i markedet • Teknologikunnskap • Kunnskap om distribusjonsløsninger 	KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser Gamle immaterielle ressurser <ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap om butikk og restaurantdrift • Fagkunnskap • Service Nye immaterielle ressurser <ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap om hva kunden er opptatt av • Teknologi • Kunnskap om distribusjonsløsninger • Kunnskap om merkevarebygging og konseptutvikling 	
	MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser Gamle materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> • Serveringssteder • Butikker og andre utsalgssteder • Distribusjonsløsninger • Gards- og seterutsalg Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> • Pop-up butikker • Matkasser • Teknologi/bestillingssystemer • Interiør 	HISTORIEBASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle immaterielle ressurser Gamle immaterielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap om butikk og restaurantdrift • Fagkunnskap om ost og andre matvarer • Service • Historiekunnskap Nye materielle ressurser: <ul style="list-style-type: none"> • Pop-up løsninger • Matkasser • Teknologi/bestillingssystemer 	
Materielt	Materielt	Gammelt	Immaterielt

RESSURSIINTEGRERING RETROVASJON STEDSIDENTITET

Nytt	<p>MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Gård Bygd Region Bygningsmasse Særegne kjennetegn (eks. arkitektoniske) <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Kunnskap om hva folk er opptatt av Internasjonal erfaring/inspirasjon fra andre kulturer Samarbeid Merkevarebygging 	<p>KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Kunnskap om gården Kunnskap om bygda Kunnskap om regionen Kunnskap om ulike tradisjoner (eks. dyrehold) <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Internasjonal kompetanse Spisskompetanse på markedsføring, design, arkitektur Merkevarebygging
	<p>MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gård Bygd Region Bygningsmasse Særegne kjennetegn (eks. arkitektoniske) <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nybygg Nye materialer 	<p>HISTORIEBASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kunnskap om gården Kunnskap om bygda Kunnskap om regionen Kunnskap om ulike tradisjoner (eks. dyrehold) <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nybygg Nye materialer
Materielt	Gammelt	Immaterielt

RESSURSIINTEGRERING RETROVASJON HISTORIER OG HISTORIEFORMIDLING

Nytt	<p>MARKEDSUTVIKLENDE RETROVASJON Gamle materielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Fysiske omgivelser/gjenstander og materialer Tradisjonelle materielle kommunikasjonsflater <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Iscenesettelse Innsikt i hva kundene er opptatt av Teknologi kompetanse Nye medier Nyere kunnskap om mat Relasjoner / samarbeidsavtaler 	<p>KOMPETANSEBASERT RETROVASJON Gamle immaterielle ressurser integrert med nye immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Historiekunnskap Fortelleregnskaper Tradisjoner Kunnskap om matkultur Tradisjonelle kanaler for historieformidling <p>Nye immaterielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Iscenesettelse Innsikt i hva kundene er opptatt av Teknologi kompetanse Nye medier Nyere kunnskap om mat Relasjoner / samarbeidsavtaler
	<p>MATERIELT BASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle materielle ressurser</p> <p>Gamle materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Fysiske omgivelser/gjenstander og materialer Tradisjonelle materielle kommunikasjonsflater <p>Nye materielle ressurser</p> <ul style="list-style-type: none"> Teknologiske løsninger Nye materielle kommunikasjonsflater Opplevelsesaspekter 	<p>HISTORIEBASERT RETROVASJON Nye materielle ressurser integrert med gamle immaterielle ressurser</p> <p>Gamle immaterielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Historiekunnskap Fortelleregnskaper Tradisjoner Kunnskap om matkultur Tradisjonelle kanaler for historieformidling <p>Nye materielle ressurser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teknologiske løsninger Nye materielle kommunikasjonsflater Opplevelsesaspekter
Materielt	Gammelt	Immaterielt

VEDLEGG 3: NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate
N-5007 Bergen
Norway
Tel. +47-55 58 21
Fax. +47-55 58 96
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 8E

Gunhild Wedum
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer
Postboks 952
2624 LILLEHAMMER

Vår dato: 06.08.2015

Vår ref:43263 / 3 / MSI

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 27.04.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 05.08.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

43263 *Co-creation i tjenestinnovasjon, Phd*
Behandlingsansvarlig *Høgskolen i Lillehammer, ved institusjonens overste leder*
Daglig ansvarlig *Gunhild Wedum*

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.04.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henriksen


Marte Byrkjeland

Marte Byrkjeland tlf: 55 58 33 48
Vedlegg: Prosjektvurdering

Axdelingskontorer / District Offices
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel. +47-22 85 52 11. nsd@iuh.no
TRONDHÆIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel. +47-73 59 19 07. kytne.svarer@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel. +47-77 64 43 36. nsdmsa@svt.uib.no