



Vestlandsforskning

Postboks 163, N-6856 Sogndal

Telefon: 57 67 61 50 Fax: 57 67 61 90

Internett: www.vestforsk.no

Økologi og marknad

Ein studie av rasjonalitet i produksjon og marknadsføring av
økologisk mjølk og kjøt

Eivind Brendehaug og Kyrre Groven

FORORD

Denne undersøkinga er finansiert av Styret for forskingsmidlane over jordbruksavtalen. I tillegg til avtalepartane i landbruket er målgruppa for rapporten i første rekkje foredlingsindustrien, daglegvarehandelen og dei økologiske organisasjonane.

I prosjektet har vi hatt eit fruktbart samarbeid med I. amanuensis Rune Lines ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Han har tatt del i arbeidet som omfattar økologisk mjølk i denne undersøkinga. Vi takkar han for gode innspel undervegs i arbeidet. Vi står sjølve ansvarlege for innhaldet i rapporten.

Vidare har vi i løpet av prosjektet oppretta eit samarbeid med Bjørn Egil Flø og Hilde Bjørkhaug ved Senter for bygdeforskning og Hanne Torjusen og Gunnar Vittersø ved Statens institutt for forbruksforskning. Dei gjennomfører no eit prosjekt med tittelen "Mat og miljø: Forbrukerholdninger og utfordringer for lokal produksjon og nasjonal distribusjon av økologiske matvarer". Vi takkar alle for nyttige innspel.

Mange tilsette i TINE, Gilde/Norsk Kjøtt, NKL/Forbrukarsamvirket, Arla og Grøna Konsum har velvillig stilt opp til intervju. Vi takkar dei alle, og håpar at dei kan ha nytte av denne rapporten i det vidare arbeidet med økologiske produkt.

Den eine av forfattarane av denne rapporten (Eivind Brendehaug) har tidlegare arbeidd med utvikling av omsetningskanalar for økologisk mjølk og kjøtt regionalt. Den bakgrunnen har hatt noko å seie for innfallsvinkel og val av problemstillingar for undersøkinga. Det er opp til lesarane å vurdere om det kan ha farga drøfting og konklusjonar. Vi trur at undersøkinga har nytt godt av den innsikten denne bakgrunnen representerer.

Kyrre Groven har hatt hovudansvar for delen om økologisk kjøtt, mens Eivind Brendehaug har hatt hovudansvaret for delen om økologisk mjølk og litteraturstudien.

Sogndal, januar 2000

Eivind Brendehaug

Kyrre Groven

INNHALD

SAMANDRAG	10
1. INNLEIING	15
1.1 Bakgrunn og omgrep	15
1.2 Formål og problemstilling	16
1.3 Oppbygging av rapporten - lesarretteiing	18
2. LITTERATURSTUDIE	19
2.1 Metode	19
2.2 Økologiske produsentar i konvensjonelle distribusjonssystem	20
2.3 Samanlikning av Tyskland og Danmark	23
2.4 Utvikling av marknaden for økologiske mjølkeprodukt, Bodensee i Tyskland	27
2.5 Økologiske produkt i dansk daglegvarehandel	30
2.6 Prisen sin innverknad på salet av økologiske produkt	33
2.7 Samla drøfting og oppsummering	38
3. METODE	42
3.1 Eit casesdesign	42
3.2 Val av case	43
3.3 Data	46
3.4 Datainnsamling	47
3.5 Avgrensningar ved studien	48
4. TEORI OG PROBLEMSTILLING	51
4.1 Diffusjonsteorien	51
4.2 Drøfting	55
4.3 Marketingteori	56
4.4 Teorien brukt på problemstillingane	57
5. ØKOLOGISK MJØLK: DATA OG DRØFTING	58
5.1 Innleiing	58
5.2 Salsutvikling for økologisk mjølk	59
5.2.1 Dalsgården lett mjølk	59
5.2.2 Arla økologisk lett mjølk	60
5.2.3 Samanlikning TINE/Fellesmeieriet og Arla	62
5.2.4 Årsaker til salsutvikling i TINE/Fellesmeieriet	62
5.2.5 Årsaker til salsutvikling i Arla	63
5.3 Kvalitative data case 1	65
5.3.1 TINE Norske Meierier og Fellesmeieriet	66
5.3.2 Forbrukarsamvirket	83
5.4 Drøfting case 1	95
5.5 Konklusjon case 1	110
5.6 Kvalitative data case 2	114
5.6.1 Arla	114
5.6.2 Konsum	126
5.7 Drøfting case 2	137
5.8 Konklusjon case 2	144
6. ØKOLOGISK KJØT: DATA OG DRØFTING	147
6.1 Innleiing	147
6.2 Salsutvikling for økologisk kjøt	147
6.2.1 Kjøtsamvirket under eitt	148

6.2.2 Fellesslakteriet	149
6.2.3 Gilde VBT	150
6.2.4 Vestlandske Salslag	151
6.2.5 Kjøtsamvirket sine forklaringar på salsutviklinga.....	152
6.3 Kvalitative data for økologisk kjøt	154
6.3.1 Kjøtsamvirket	154
6.3.2 Forbrukarsamvirket	166
6.4 Drøfting økologisk kjøt	173
6.5 Konklusjon økologisk kjøt.....	184
7. SAMLA DRØFTING OG KONKLUSJON.....	187
7.1 Økologiske produkt i bakhand.....	187
7.2 Økologiske produkt som bodberar.....	188
7.3 Andre forklaringsmodellar.....	191
7.4 Styresmaktene si rolle.....	192
7.5 Forslag til tiltak.....	193
7.6 Konklusjon.....	195
VEDLEGG	201

FIGURAR

Figur 5.1 Salsutvikling for økologisk lettmjølke i Oslo og Stockholm. Tal år etter lansering (Fellesmeieriet: 1995/96, Arla: 1991). Prosent av totalt lettmjølke-sal.....	62
Figur 6.1 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Gilde Norge, 1995-1998 (tonn)	148
Figur 6.2 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Fellesslakteriet, 1995-1998 (tonn)	150
Figur 6.3 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Gilde VBT, 1995-1998 (tonn)	151
Figur 6.4 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Vestlandske Salslag, 1995-1998 (tonn)	152

TABELLAR

Tabell 1 Oppfatning av kvalitet på økologiske produkt i høve til konvensjonelle produkt. I prosent av alle respondentar (butikksjefane)	31
Tabell 2 Ulike typar case-design	42
Tabell 3 Case for analyse av økologisk mjølk.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
Tabell 4 Case for økologisk kjøtt.....	45
Tabell 5 Oversikt over tal informantar i våre case etter funksjon hos foredlingsindustri og grossist/detaljist	47
Tabell 6 Innvege økologisk mjølk i meierisamvirket og sal av Dalsgården lett mjølk, 1995-1998. Tonn.....	59
Tabell 7 Innvege økologisk mjølk og sal av Dalsgården lett mjølk i heile Fellesmeieriet (FM) og i Oslo. Tonn og prosent.	60
Tabell 8 Mottak av økologisk mjølk totalt i Arla, og sal økologisk lett mjølk 1991-1999. Tonn	61
Tabell 9 Sal av Arla økologisk lett mjølk i Stockholm. Sal i prosent av totalt sal lett mjølk. Tonn.....	61
Tabell 10 Detaljistpris og TINE margin på Dalsgården lett mjølk, 1999.....	79
Tabell 11 Definert sortiment i NKL for Dalsgården-produkta per mars 1999	88
Tabell 12 Kva Dalsgården-produkt fører butikken: A) fast, B) periodevis, C) fører ikkje. Kartlagt mars-april 1999.....	89
Tabell 13 Observert forbrukarpris på TINE lett mjølk og Dalsgården lett mjølk. Oslo mars-april -99. Ein observasjon. Beløp i kr Tal i parentes syner tal butikkar som hadde denne prisen	91
Tabell 14 Plassering og “facing” av Dalsgården lett mjølk. Observert mars-april 1999 i sju Mega-butikkar i Oslo.....	94
Tabell 15 Meirpris til leverandør, detaljistpris, margin til meieriselskap og mest brukte forbrukarpris i eit lite utval butikkar i Oslo og Stockholm i 1999	107
Tabell 16 Detaljistpris og Arla margin på økologisk mjølk. Svenske kroner	123
Tabell 17 Produktsortiment av økologisk mjølk i butikk. Gröna Konsum i Stockholm. Juni 1999	133
Tabell 18 Den mest brukte pris på økologisk mjølk i sju butikkar i Stockholm, juni 1999. Svenske kroner.....	135
Tabell 19 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Gilde Norge, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %).....	148
Tabell 20 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Fellesslakteriet, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %).....	149
Tabell 21 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Gilde VBT, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %).....	151
Tabell 22 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Vestlandske Salslag, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %).....	152
Tabell 23 Innkjøp av økologisk kjøtt og tilsvarande konvensjonelle varer til Mega-butikkane i Forbrukersamvirket ØST, 1998 (kg)	167
Tabell 24 Innkjøp av økologisk kjøtt og tilsvarande konvensjonelle varer til Mega-butikkane i Ringerike Samvirkeleg, 1998 (kg).....	168

SAMANDRAG

I 1995 utarbeidde Landbruksdepartementet ein handlingsplan for vidare utvikling av økologisk landbruk. Denne vart revidert i 1997. Planen legg stor vekt på at mest mogleg av den økologiske landbruksproduksjonen skal seljast med økologisk merking til forbrukar, og at ein skal ta ut ein meirpris som svarer til potensialet nasjonalt og internasjonalt. Etterspurnaden etter økologiske produkt skal i størst mogleg grad dekkast av norsk produksjon i den grad det er naturgitte føresetnader for å produsere desse i Norge. Dette vert følgt opp i regjeringa si landbruksmelding, St.meld. nr. 19 (1999-2000).

Det overordna formålet med denne undersøkinga er å bidra med kunnskap slik at ein større del av den økologiske produksjonen kan nå fram til forbrukarane som økologiske produkt. Undersøkinga er avgrensa til økologisk mjølk og kjøt. Meierisamvirket hadde i 1999 hand om all økologisk mjølk som går gjennom næringsmiddelindustrien, mens kjøtsamvirket i 1998 tok imot om lag 90 prosent av alt økologisk slakt her i landet. Problemstillingane for prosjektet har vore:

1. Korleis har den faktiske utviklinga i salet av økologisk mjølk og kjøt vore sidan lansering? Korleis forklarar aktørane denne utviklinga?
2. Har det vore rasjonelt for aktørane å utvikle marknaden for økologisk mjølk og kjøt?
3. I kva grad har det vore samsvar mellom aktørane sine mål for økologiske produkt og å utvikle marknaden?
4. I kva grad har aktørane sine overordna strategiar og tiltak vore eigna til å utvikle marknaden for økologisk mjølk og kjøt?
5. I kva grad har aktørane si samhandling med kvarandre vore eigna til å utvikle marknaden for økologisk mjølk og kjøt?

Vi har søkt svar på problemstillingane gjennom ein serie case-studiar, med to case for mjølk og tre for økologisk kjøt:

Case 1: TINE Norske Meierier (TINE) og Fellesmeieriet (FM) og Norges Kooperative Landsforening (NKL) med Forbrukarsamvirket sine sju Mega-butikkar i Oslo.

Case 2: Arla og Kooperativa Förbundet (KF) med sju butikkar i kjeda Gröna Konsum (GK) i Stockholm

Case 3: Fellesslakteriet (FS) og NKL/Forbrukersamvirket ØST

Case 4: Gilde VBT (Vestfold-Buskerud-Telemark Slakterier) og NKL/Ringerike Samvirkelag

Case 5: Vestlandske Salslag (VS)

Vi har nytta både kvantitative og kvalitative data. Hovudvekta er lagt på kvalitative data i form av intervju, observasjon i butikkar og analyse av ulike dokument (årsmeldingar, miljørapportar, brosjyrrar, salsmaterieell etc.). Intervju med ei rekkje personar med ansvar for sal og marknad står for hovudtilfanget av kvalitative data.

Diffusjonsteorien (Rogers, 1995) har vore den teoretiske analysereiskapen i undersøkinga. Diffusjon er ei form for sosial endring der ein innovasjon vert kommunisert over tid i eit sosialt og kulturelt system. Vi nyttar særleg hovudelementa *innovasjon* og *sosialt system* i

diffusjonsteorien i denne undersøkinga. I tillegg er marketingteori ein del av det teoretiske grunnlaget der vi analyserer strategiar og tiltak for økologiske produkt ut frå strukturen og samanhengen mellom produkt, pris, promotering og plassering (Kotler m.fl., 1999).

Økologisk mjølk

TINE og FM lanserte økologisk lettmjølk i januar 1995 frå anlegget i Odalen, med distribusjon til nærområdet. Lanseringa i Oslomarknaden skjedde i desember 1995. Produktet hadde 1,5 prosent feitt, var ikkje homogenisert og vart marknadsført med varemerket Dalsgården, med ein eigen dekor og design som var ulik den konvensjonelle lettmjølka. I 1991 lanserte Arla si første økologiske mjølk, "Ekomjølk", uhomogenisert i 1 liter kartong med særeigen dekor og design. I 1994 tok Arla bort dette produktet frå marknaden og lanserte ei ny økologisk mjølk, "Arla økologisk mellommjølk", homogenisert og med tilnærma same dekor og design som den konvensjonelle mjølka. Produktet vart marknadsført under selskapet sitt felles varemerke Arla-kua. Både Arla og TINE har utvikla eit sortiment for økologiske produkt. Vi har konsentrert studien vår om økologisk lettmjølk.

Resultata syner at salet av både Arla si "Ekomjølk" i Stockholm og TINE si Dalsgården lettmjølk i Oslo låg på 1-2 prosent av lettmjølksalet dei tre første åra etter lansering. Etter lanseringa av den nye økologiske lettmjølka i Arla skjedde det eit skifte i salsutviklinga. I 1995 auka salet til 5,6 prosent av lettmjølksalet, og i 1999 syner førebelse tal at salet står for 17 prosent av det totale lettmjølksalet i Stockholm. For Dalsgården har salet i Oslo i 1999 gått vesentleg ned i høve til 1998, og står for om lag 1 prosent av lettmjølksalet.

TINE lanserte økologisk mjølk fordi dei såg det som viktig å oppretthalde sin posisjon på konsummjølk-marknaden. Konkurransesynet har også spela inn. Ein har ønskt å unngå at andre aktørar, anten ved import eller i form av "privat labels", etablerer seg på denne marknaden. Lanseringa var også motivert for å kome i møte ønske frå styresmaktene og frå dei økologiske produsentane om å omsetje økologisk mjølk. For TINE har dette gjort det rasjonelt å produsere og selje økologisk mjølk i den grad marknaden etterspør slike produkt. Marknaden vart ved lansering vurdert til å vere om lag 2 prosent av den totale marknaden for søtmjølk. Dette målet er ikkje nådd, og dei operative salsmåla i FM har vorte redusert i takt med salsutviklinga. Dagens sal av Dalsgården på om lag 1-2 prosent av lettmjølksalet vert oppfatta som marknaden for økologisk mjølk. TINE og FM har i dag ikkje noko mål om å utvikle marknaden ut over dette nivået. På lengre sikt trur selskapa at etterspurnaden kan auke ved at forbrukarane kjem til å leggje større vekt på verdiar som helse og miljø enn i dag.

At det ikkje vert sett på som rasjonelt for selskapa i dag å gjere meir ut av produktet kjem av at lønsemda for Dalsgården er svak, og at ein ikkje trur produktet kan gi positive økonomiske effektar for selskapet ut over å oppretthalde ein marknadsposisjon. Leinga i TINE har i liten grad tru på at økologisk mjølk kan styrke miljøprofilen til verksemda fordi han frå før vert oppfatta som sær god av forbrukarane. TINE og FM ser på konvensjonell mjølk som miljø- og kvalitetssikker, eit naturprodukt. Verksemdene oppfattar at økologisk mjølk gir seg ut for å vere betre for forbrukarane enn konvensjonell mjølk. Det bryt med dei etablerte verdiane og oppfatningane i selskapa, og økologiske og konvensjonelle produkt vert til dels sett på som motsetningar. Det gjer at økologiske produkt ikkje vert integrert i verksemdene sine overordna mål og strategiar.

I tråd med dette har det vore viktig for TINE å utforme økologiske produkt som ikkje skulle gi forbrukarane det inntrykk at økologisk mjølk er betre enn konvensjonell. Dette har ein lukkast

med: den konvensjonelle mjølka har ikkje kome i miskreditt gjennom sal og marknadsføring av Dalsgården, etter TINE og FM sitt syn. Det vert likevel oppfatta som ein fare for at konvensjonelle produkt kan få eit "b-stempel" dersom økologisk mjølk vert marknadsført meir aktivt og direkte med meirverdiar mot forbrukar. Dette er ei hovudforklaring på at økologisk mjølk ikkje får eit godt fotfeste i meierisamvirket, og at det ikkje vert oppfatta som rasjonelt å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden.

I motsetning til TINE oppfattar NKL at økologiske produkt er med på å byggje deira miljøprofil. Det gir konkurransemessige fordelar og har positive økonomiske effektar for verksemda. Ein meiner også at ein vesentleg del av forbrukarane har relative fordelar av økologiske produkt i form av helse og miljø. Det er ikkje ein liten nisje. Det ser ut til at økologiske produkt generelt sett ikkje er i konflikt med NKL sine etablerte verdiar, behov og erfaringar. Dette gjer det rasjonelt for NKL å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for økologiske produkt, sjølv om det også er kompliserande element. NKL sitt incitament for å utvikle marknaden for Dalsgården ser ut til å vere svakare enn for andre økologiske produkt. TINE sin distribusjon av Dalsgården til alle matvarekjeder passar ikkje godt med NKL sin strategi om å nytte økologiske produkt som miljøfortrinn i forhold til andre detaljistar. Fråver av nasjonal distribusjon for Dalsgården lett mjølk i nærare fire år etter at produktet vart lansert første gong har også hemma NKL sitt incitament for å utvikle marknaden for Dalsgården. NKL/Forbrukarsamvirket sin prisstrategi for økologiske produkt (lik kroneavanse på økologisk og konvensjonelt) ser ikkje ut til å vere fullt implementert i konsernet for Dalsgården. Trass dette opplever Mega-butikkane i Oslo, i motsetning til NKL sentralt, at lønsemda for Dalsgården er for svak. Det økonomiske gir ingen motivasjon for å selje produktet i butikkane.

TINE har utforma strategiar for økologisk mjølk med det målet for auge at Dalsgården skal utgjere 1-2 prosent av salet for søtmjølk. Både produkt, pris, promotering og plassering er tilpassa dette målet. TINE har til ein viss grad nådd målgruppa for Dalsgården lett mjølk. Den eine prosenten av forbrukarane som kjøper Dalsgården kjenner også identiteten til produktet.

Det har vore rasjonelt både for meieriselskapet Arla og matvarekjeda Gröna Konsum i Sverige å utvikle marknaden for økologiske produkt. Dei meiner produkta gir økonomiske og konkurransemessige fordelar for selskapa. Økologiske produkt styrkar miljøprofilen til selskapa og det har positive kommersielle effektar. I Arla rår det ei bestemt oppfatning av at økologisk mjølk har styrkt varemerket deira, og at det har ein positiv effekt for heile produktspekteret til selskapet. Økologisk mjølk fekk i 1994 ei ny rolle i selskapet, og vart då ein bodberar for konvensjonell mjølk. Selskapet ser på økologisk mjølk som ei strategisk viktig satsing fordi ein gjennom høgare pris i marknaden kan gi produsenten betre betalt.

Både Arla og GK identifiserer breie målgrupper for dei økologiske produkta, forbrukargrupper som dei oppfattar kan sjå fordelar ved økologiske produkt. I tråd med dette vert det utforma allmenne og ordinære (ikkje spesielle) økologiske produkt, og dei får ein identitet som rettar seg mot større forbrukargrupper. At det er rasjonelt for Arla og GK å utvikle denne marknaden vert manifestert gjennom deira 10 prosent mål for økologiske produkt i år 2000. Dette målet vart vedtatt i selskapa på ei tid då dei økologiske produkta sto for om lag to prosent.

I Arla vart eigarane si oppfatning av økologiske og konvensjonelle produkt som motsetnader utfordra og forsøkt modifisert av administrasjonen i verksemda, ut frå ei oppfatning av at forbrukarane ikkje hadde eit motsetningsfylt syn på økologiske og konvensjonelle produkt.

Det førte til at selskapet klarte å skape ein balansegang mellom eigarane sine behov for å ikkje framstille dei økologiske produkta som betre enn dei konvensjonelle og behovet for å kommunisere forbrukarfordelar ved økologiske produkt..

Økologisk kjøt

Kjøtsamvirket starta sitt arbeid med økologisk kjøt på landsbasis i 1995, ti år etter at den første Gilde-verksemda opna ein kanal for denne produktgruppa. Framleis er det liten produksjon av økologisk kjøt: 270 tonn i 1998, eller vel ein promille av samla norsk kjøtforbruk. Salet av økologisk kjøt til meirpris har likevel ikkje klart å halde tritt med auka tilgang på Debio-godkjent kjøt. Det førte til at prosentdelen av det tilgjengelege økologiske kjøtet som kom fram til handelsleddet som økologisk vare gjekk ned frå om lag 50 prosent i 1997 til 17 prosent året etter. Ingen marknadsaktørar opplever at dei tener pengar på produktgruppa, og vi ser sviktande oppslutning om økologisk kjøt i alle ledd i verdikjeda. Små volum blir sett på som det viktigaste hinderet for å oppnå rasjonell handtering og positive resultat.

Gilde har som mål å kunne tilby økologisk kjøt i den grad det er etterspurnad i marknaden. Økologisk kjøt går ikkje inn i ein strategi for å byggje ein miljøprofil for Gilde, og i delar av organisasjonen har vi grunn til å tru at økologisk kjøt strir mot etablerte verdiar. Trass i at økologisk kjøt på denne måten ikkje blir vurdert å representere fordelar for kjøtsamvirket i dag, er det likevel ingen av våre informantar som tar til orde for å avvikle produktgruppa. Den administrative leiinga i Gilde Norge peiker på at det er politiske og strategiske årsaker til at ein held fram. Kjøtsamvirket opplever press frå økologiske kjøtprodusentar blant egne medlemmar og politiske forventningar til at ein skal tilby ein kanal for omsetning av økologisk kjøt. Dette er neppe avgjerande årsaker til at Gilde vel å tilby økologisk kjøt. Vi konkluderer med at det er forventningar om framtidig auke i etterspurnaden som gjer at kjøtsamvirket set kortsiktige økonomiske vurderingar til side og framleis ønskjer å ha eit økologisk sortiment. Det er viktig for kjøtsamvirket å ligge i front også på dette feltet dersom marknaden for økologisk kjøt skulle vekse. Kjøtsamvirket sitt arbeid med økologisk kjøt tolkar vi altså som utslag av ein strategi for å sikre posisjonen i marknaden på lang sikt, med utgangspunkt i vurdering av internasjonale marknadstrendar. Ut frå ein slik strategi kan det inntil vidare vere rasjonelt å nøye seg med å tilby økologisk kjøt som eit marginalt nisjeprodukt utan å gjere noko aktivt for å utvikle marknaden for produktgruppa.

Kjøtsamvirket tilrår at økologisk kjøt blir selt til ein meirpris for forbrukar på ti prosent i høve til konvensjonelt kjøt. Ein slik meirpris skulle i utgangspunktet ikkje vere eit hinder for utvikling av marknaden, men den reelle prisskilnaden blir likevel større fordi konvensjonelt kjøt ofte er på tilbod. Marknadsrådet i Gilde Norge har vedtatt at ein ikkje skal nytte sentrale midlar til annonsering av økologisk kjøt eller andre salsfremjande aktivitetar. Dei regionale Gilde-verksemdene ser heller ikkje dette som si oppgåve.

Forbrukarsamvirket definerer økologiske produkt, også økologisk kjøt, som viktige element i sin miljøprofil. Mega-kjeda er prioritert kunde på økologisk kjøt frå Gilde. Casestudie av Forbrukersamvirket ØST (FSØ) og Ringerike Samvirkelag (RS) viser korleis arbeidet med økologisk kjøt hos to regionale selskap i Forbrukarsamvirket kan ta heilt ulike retningar. Skilnader i rasjonalitet leier til ulike prioriteringar og resultat. Ingen av selskapa har i dag økonomiske fordelar av å tilby økologisk kjøt. Leiinga i FSØ legg til grunn at økologisk kjøt forsvare ein plass i sortimentet deira gjennom utsiktene til framtidig auke i etterspurnaden, og at det i dag ikkje er rasjonelt for dei å gjere ein innsats for å utvikle marknaden for

produktgruppa. I 1998 omsette FSØ 473 kg økologisk kjøt, og i dei varekategoriane som hadde eit økologisk alternativ sto dette for ein marknadsandel på 0,07 – 0,4 prosent. I kontrast til dette blir det hos RS arbeidd aktivt med marknadsutvikling for økologisk kjøt, både med bakgrunn i ønske om å byggje ein tydeleg miljøprofil for selskapet og ut frå sterkt engasjement hos nøkkelpersonar. RS selte i 1998 vel 3,3 tonn økologisk kjøt, som utgjorde 0,5 – 10,4 prosent av dei aktuelle varekategoriane.

I ein stor del av dei Debio-godkjente Mega-butikkane er salet av økologisk kjøt avgrensa til NKL si ”miljøveke” to gonger i året. I seinare tid har Gilde hatt problem med å forsyne Forbrukarsamvirket med økologisk kjøt også til kampanjeveke. Resten av året er samhandlinga mellom Gilde og Forbrukarsamvirket på økologisk kjøt prega av mangelfull oppfølging frå begge sider. Dette tolkar vi som uttrykk for at ingen av partane har økonomisk fordel av arbeidet med økologisk kjøt, og at ujamn tilgang og dårlege resultat fører til sviktande motivasjon i alle ledd.

Økologiske produkt i bakhand

TINE og Gilde ser i liten grad at økologiske produkt kan gi økonomiske fordelar for selskapa i dagens situasjon, ut over at dei kan bidra til å oppretthalde ein marknadsposisjon. Det er svak og til dels negativ lønsemd for produkta, og ein ser ikkje at produkta har andre positive økonomiske effektar for selskapa, verken ved styrkt miljøprofil eller auka sal totalt. Verksemdene ser på marknaden for økologiske produkt som liten og marginal, og dei meiner at forbrukarane ikkje har trong for økologiske produkt fordi konvensjonelle matvarer er miljø- og kvalitetssikre. Grunnen til denne oppfatninga ser ut til å ligge i dei etablerte verdiane av konvensjonelt og økologisk jordbruk som motsetningar. Dette gjeld særleg for TINE.

Det fremste motivet for å oppretthalde eit økologisk sortiment blir å ha dette i bakhand dersom etterspurnaden skulle auke i framtida. Når økologiske produkt får denne rolla i selskapa, kombinert med svake incitament for økologiske produkt i daglegvarehandelen, stagnerer utviklinga. Det vert ei ”vente og sjå-haldning”. Dermed har utforming av produktet, prisen, promoteringa og plasseringa ikkje skjedd med tanke på å stimulere etterspurnad og utvikle marknad til å verte noko meir enn ein liten nisje.

Skal ein lukkast med å utvikle økologisk landbruk er det heilt avgjerande at ein utfordrar dei etablerte verdiane og oppfatningane om økologiske og konvensjonelle produkt som motsetningar. Både foredlingsverksemdene, styresmaktene og faglagane i jordbruket må gjennomføre ei grunnleggjande vurdering og debatt omkring den rolla økologiske produkt har i dag og kva rolle dei skal få i framtida. Aktørane må finne fram til ein betre balansegang mellom omsynet til å unngå eit negativt stempel på dei konvensjonelle produkta og kravet til å kommunisere at økologiske produkt har fordelar for forbrukaren. Både utforming av produktet og promoteringa er spesielt viktig i denne samanhengen.

Skal ein større del av den økologiske produksjonen nå fram til forbrukar som økologisk vare, bør ein kanalisere utviklings- og marknadsføringsmidlar mot aktørar som ser det som økonomisk fordelaktig å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for økologiske produkt. Eit vilkår for å snu den negative utviklinga er at marknadsaktørane oppfatar økologiske produkt som kommersielt interessante. Vidare må økologiske produkt integrerast i dei overordna måla og strategiane til dei aktuelle verksemdene. Strategiane må vere slik utforma at produktet, prisen, promoteringa og plasseringa kan utløyse ein større del av den latente etterspurnaden som finst.

1. INNLEIING

1.1 Bakgrunn og omgrep

Regelverk, godkjenning og kontroll for økologisk landbruksproduksjon kom i gang i Norge i 1986 gjennom Debio¹, etter initiativ frå private frivillige organisasjonar for det økologiske landbruket. Dei første åra vart det berre utforma reglar for planteproduksjon, men på slutten av 80-talet kom dei første reglane for husdyrhald. Før 1990 var det hovudsakleg økologiske planteprodukt som vart omsett, men det var også andre aktørar som t.d. VBS (no Gilde VBT) som i 1985 starta opp med omsetning av økologisk storfe. Ved innføringa av statleg tilskot for økologisk landbruksdrift i 1990 vart det fart på omlegging av grasareal på bruk med hovudsakleg husdyrhald som inntektskjelde. Dei fleste av desse bruka skaffa seg ikkje godkjenning på husdyrhaldet fordi det ikkje var utvikla organisert omsetning av økologiske kjøt- og mjølkeprodukt. Med tilskot til omlegging av arealet var det imidlertid rasjonelt for dei å drive jorda økologisk.

Frå 1986 til og med 1994 var det i all hovudsak planteprodukt (potet, grønnsaker og noko korn) som vart omsett som økologisk fram til forbrukar. I januar 1995 starta TINE opp med produksjon av økologisk lettmjølke på anlegget i Odalen med forsyning m.a. til Oslomarknaden. På hausten same året gjennomførte Norsk Kjøtt testlansering av økologisk lam- og storfekjøt i fleire område i Sør-Norge. Med dette vart det økonomisk interessant for produsentane å leggje om husdyrhaldet til økologisk dersom dei fekk avtale om å levere til meieri- og slakterisamvirket med ein meirpris.

I 1995 utarbeidde Landbruksdepartementet ein handlingsplan for vidare utvikling av økologisk landbruk. Hovudmåla i planen var m.a. at innan 1998 burde 85 prosent av den økologiske produksjonen omsettast som økologisk. Dessutan burde ein dekkje etterspurnaden etter økologisk produserte landbruksvarer, og ta ut ein meirpris i marknaden som svarte til potensialet nasjonalt og internasjonalt. Hovudutfordringa for å få til dette var å auke omsetninga av økologisk produserte varer under økologisk merking og å auke primærproduksjonen for å utlikne underdekninga i marknaden.

I 1997 vart handlingsplanen revidert m.a. ut frå at ein vesentleg del av den økologiske produksjonen ikkje kom fram til forbrukarane som økologiske produkt. Den reviderte planen legg stor vekt på at dei økologiske produkta må nå fram til forbrukarane, og at ein må dekkje etterspurnaden. Dei sentrale måla i planen vert no formulert slik:

- Omsetje og selje mest mogleg av den økologiske landbruksproduksjonen under økologisk merking. Mest mogleg av produkta, og minst 75 prosent, bør innan år 2003 omsettast som økologiske
- Dekkje forbrukarane sin etterspurnad etter økologiske landbruksvarer med norsk produksjon når det gjeld varer det er naturgitte føresetnader for å produsere her i landet

¹ I forskrift om produksjon og merking av økologiske landbruksvarer fastsett av Landbruksdepartementet 5. mai 1998 er Statens landbrukstilsyn registrerings- og tilsynsstyresmakt for primærprodusentar av økologiske landbruksvarer. Den same rolla har Statens næringsmiddeltilsyn for verksemdar som pakkar, foredlar og importerer økologiske produkt. Debio har delegert styresmakt frå desse institusjonane. Regelverket for primærproduksjon av plante- og husdyrprodukt er fastsett av Landbruksdepartementet.

- Ta ut ein meirpris som svarer til potensialet nasjonalt og internasjonalt (Landbruksdepartementet, 1998).

Undersøkinga avgrensar seg til å sjå på økologisk mjølk og kjøt. For desse produktgruppene er det meierisamvirket og kjøtsamvirket som er totalt dominerande. I 1998 hadde meierisamvirket hand om all økologisk mjølk som gjekk gjennom industrien, mens kjøtsamvirket tok imot om lag 90 prosent av alt økologisk slakt her i landet (LPC,1999).

Det har vore liten skilnad på salet av Dalsgården lett mjølk mellom selskapa i meierisamvirket. Salet har lege på 0,5-1,5 prosent av søtmjølksalet, og i 1998 vart berre ca. 30 prosent av den økologiske mjølka omsett som økologisk til forbrukar. For kjøt har det vore noko større skilnad mellom regionalselskapa i kjøtsamvirket. Økologisk kjøt har oppnådd ein langt mindre marknadsandel enn den økologiske lett mjølka.

Denne undersøkinga er finansiert av forskingsmidlar over jordbruksavtalen. Styret for forskingsmidlane innvilga midlar til prosjektet i desember 1998 etter søknad frå Vestlandsforskning. I tillegg til avtalepartane i jordbruket er målgruppa for rapporten foredlingsindustrien, handelen og dei økologiske landbruksorganisasjonane.

1.2 Formål og problemstilling

Det overordna formålet med denne undersøkinga er å bidra med kunnskap slik at ein større del av den økologiske produksjonen kan nå fram til forbrukarane som økologiske produkt. Prosjektet skal finne fram til viktige vilkår for å lukkast med å få økologiske landbruksprodukt heilt fram til forbrukar. Vi skal også peike på årsaker til at produkt går tapt som økologiske produkt i verdikjeda frå produsent, via foredlingsindustri og butikk til forbrukar. Prosjektet skal munne ut i framlegg til tiltak/verkemiddel for styresmaktene og andre aktørar i arbeidet med å utvikle og forbetre omsetninga slik at ein større del av produkta kjem fram til forbrukar som økologisk vare. Eit delmål for prosjektet er å dra nytte av erfaringar frå andre land ut frå den litteraturen som finst om distribusjon, omsetning og marknad for økologiske produkt. Prosjektet er avgrensa til økologisk mjølk og kjøt.

Problemstillingane¹ for prosjektet er presisert til:

1. Korleis har den faktiske utviklinga i salet av økologisk mjølk og kjøt vore sidan lansering? Og korleis vert utviklinga i salet forklart av aktørane?
2. Har det vore rasjonelt for aktørane å utvikle marknaden for økologisk mjølk og kjøt?

¹ I søknaden for prosjektet var problemstillingane formulert slik:

- Kva har vore, og kva er, viktige vilkår for å utvikle distribusjon, omsetning og marknad for økologiske landbruksprodukt i andre land? I kva grad kan desse erfaringane overførast til Norge?
- Kva karakteriserer handsaminga gjennom verdikjeda for dei produkt og område som har hatt suksess med å få produkta fram til forbrukar i Norge? Kva kriterium har vore avgjerande for å lukkast?
- Kva karakteriserer handsaminga gjennom verdikjeda for dei produkt og område som i minst grad har klart å få produkta fram til forbrukar i Norge? Kva er dei viktigaste årsakene til at produkta går tapt som eit økologisk produkt? Kor på vegen mellom produsent og forbrukar går produkta tapt som eit økologisk produkt?
- Kva tiltak/verkemiddel kan styresmaktene i Norge nytte for å få ein større del av den økologiske produksjonen fram som økologisk vare til forbrukar?

3. I kva grad har aktørane sine overordna mål vore eigna til å utvikle marknaden for økologisk mjølk og kjøt
4. I kva grad har aktørane sine overordna strategiar og tiltak vore eigna til å utvikle marknaden for økologisk mjølk og kjøt?
5. I kva grad har aktørane si samhandling med kvarandre vore eigna til å utvikle marknaden av økologisk mjølk og kjøt

For mjølk har vi gjennomført ein komparativ analyse mellom Norge og Sverige. For foredlingsindustrien er TINE Norske Meierier (TINE)¹ og Fellesmeieriet (FM) valt som norske undersøkingsobjekt, med Arla som den svenske ekvivalenten. Grossist og detaljist er representert med Norges Kooperative Landsforening (NKL) og åtte Mega-butikkar i Norge, og Kooperativa Förbundet (KF) med sju Gröna Konsum-butikkar i Sverige.

For økologisk kjøt har vi studert Gilde Norge med Fellesslakteriet, GildeVBT (Vestfold-Buskerud-Telemark slakterier) og Vestlandske Salslag som case-verksemder innafor foredlingsindustrien. I grossist- og detaljistleddet har vi studert NKL, Forbrukersamvirket ØST og Ringerike Samvirkelag.

Vår grunngjeving for å justere problemstillingane i høve til søknaden ligg i to forhold. For det første på den kunnskap som har kome fram gjennom litteraturstudien (kapittel 2) og for det andre på den informasjonen vi har fått gjennom tidlege intervju av ein nøkkelinformant i TINE Norske Meierier og ein informant i Norsk Kjøtt.

Litteraturstudien synte m.a. at forbrukarane sin etterspurnad etter økologiske produkt er eit nødvendig, men ikkje tilstrekkeleg vilkår for utvikling av omsetninga og marknaden for økologiske produkt. I tillegg må aktørane i foredling og handel sjå det som interessant for verksemda å utvikle produksjon og marknad, og det må vere aktuelt for dei å samhandle med andre aktørar for å gjere dette. Samhandling mellom produsentar, styresmakter, foredlingsindustri og handel er avgjerande. Tiltak som vert sett i verk ut frå felles mål og strategiar mellom desse aktørane kan stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden. Manglande avsetning av produkta kan vere eit resultat av manglande etterspurnad frå industri og handel. Styresmaktene sin politikk kan ha mykje å seie for å skape ei balansert utvikling mellom produksjon og etterspurnad. Dessutan syner litteraturstudien at redusert pris på økologisk mjølk, saman med tydeleg informasjon om prisreduksjonen, kan vere avgjerande i ein situasjon der utvikling av marknaden har stoppa opp. Forbrukarane oppfattar ofte prisen på økologiske produkt som høgare enn den faktisk er. Vidare er kjøp av mjølk prega av vanekjøp. Forbrukarane søkjer i liten grad informasjon og vurderer i liten grad ulike alternativ samanlikna med andre matvarer. Difor må det sterke verkemiddel til for å skape merksemd om kjøp av økologisk mjølk utafør butikken. Det gjer at annonsering vert eit sentralt verkemiddel.

Gjennom informantintervjua, både for kjøt og mjølk, kom det fram at sal og marknad vart sett på som ein flaskehals for at ein større del av produkta skulle nå fram til forbrukar. I valet mellom eit breitt perspektiv av heile verdikjeda for ei produktgruppe, og å dekkje både mjølk og kjøt, har vi valt det siste. Vi konsentrerer oss difor om økologisk mjølk og kjøt i fordelingsindustrien og i handelen. Det betyr ikkje at andre innfallsvinklar og studie av andre aktørar, t.d. forbrukarane, kunne ha bidratt med svar på kvifor ein så liten del av dei

¹ For å gjere framstillinga meir lesevennleg har vi forkorta "TINE Norske Meierier" til "TINE".

økologiske produkta vert selt som økologisk vare til forbrukar. Dette valet har også samanheng med at andre forskingsinstitusjonar arbeider med liknande problemstillingar.

På ei forskarsamling som vart arrangert av Norges Forskningsråd i januar 1998 med tema *berekraftig produksjon og forbruk*, fekk Vestlandsforskning kontakt andre miljø her i landet som arbeidde med liknande problemstillingar: Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) og Senter for bygdeforskning. Dei to institutta var i gang med prosjektet "Forbrukerholdninger og utfordringer for lokal produksjon og nasjonal distribusjon av økologiske matvarer". Ut frå denne kontakten har vi utvikla eit samarbeid og ei arbeidsdeling for dei to prosjekta. På den bakgrunnen har vi i denne undersøkinga valt å konsentrere perspektivet om foredlings- og handelsleddet.

1.3 Oppbygging av rapporten - lesarretteiing

Rapporten er bygd opp slik at ein skal kunne ha nytte av å lese ulike delar av han. I kapittel 7 finn du ei samla drøfting og konklusjon med framlegg til tiltak for å utvikle marknaden av økologiske landbruksprodukt her i landet. Samandraget først i rapporten inneheld i tillegg ein kort omtale av den metoden og teorien som er nytta. Litteraturstudien er presentert i kapittel 2, med ei oppsummering i avsnitt 2.6. Kapittel 3 omtaler metoden, mens teorien er presentert i kapittel 4.

Undersøkinga for økologisk mjølk er samla i kapittel 5, med både presentasjon av data, drøfting og konklusjon. Økologisk kjøt er presentert på tilsvarande vis i kapittel 6. Til slutt i rapporten har vi samla ein del vedlegg. Der finn du oversikt over alle informantar, intervjuguide, annonsar, brosjyrar og anna materiell frå TINE, Arla, Gilde Norge og NKL.

2. LITTERATURSTUDIE

I dette kapitlet vil vi omtale ein del undersøkingar som er gjort på temaet distribusjon, omsetning og marknadsføring av økologiske produkt. Av undersøkingar gjort i utlandet har vi konsentrert oss om engelskspråklege og nordiske.

Den førande problemstillinga for litteraturstudien er:

Kva er viktige vilkår for å utvikle omsetning og marknad for økologiske landbruksprodukt? I kva grad kan erfaringane frå andre land overførast til Norge?

2.1 Metode

Det er gjennomført søk etter litteratur både i databasar og via internett¹.

Vi har fått utført søk i databasene til:

- Center for Økologi og Miljø ved Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole i Danmark
- CAB international, Oxford
- Library Ecological Agriculture ved Wageningen Agriculture University i Nederland.

Dei to første er dei viktigaste kjeldene til litteratur i denne undersøkinga. Vi har også sjølv gjort søk via internett eller sendt forespørsel om litteratur til ei rekkje institusjonar².

Generelt har vi funne lite litteratur. Det er stor skilnad på omfanget av litteratur av naturvitskapleg og samfunnsvitskapleg karakter om økologisk landbruk. Det finst etterkvart ein god del naturvitskaplege arbeid på området. Av tyskspråkleg litteratur fann vi ein del artiklar som handla om utvikling av produksjon, omsetning og marknad, men som ikkje var av vitskapleg karakter og som vi difor ikkje har tatt med. Dessutan fann vi meir vitskaplege artiklar som ikkje var tufta på empiriske data, men som drøfta temaet vårt meir generelt ut frå aktuell teori. Desse har vi ikkje tatt med fordi det også vert fanga opp av andre artiklar og av den teorien vi sjølv nyttar.

Vi har gjort eit strengt utval av tilgjengeleg litteratur ut frå:

¹ For omgrepet økologisk landbruk og økologiske produkt er det nytta desse søkjeorda: Organic farming, ecological agriculture, biological agriculture, organic products, organic food, ecological products, biological products.
Desse er kombinert med søkjeorda:
Distribution, sales, marketing, market, demand, supply, purchase.

² Forespurnad om litteratur er sendt til:

- Center for Ecology and Environment (CENVIR), The Royal Veterinary and Agricultural University, Danmark
- Elm Farm Research Center, England
- German Appropriate Technology Exchange (GTZ/GATE), Tyskland
- International Federation of Organic Agricultural Movements (IFOAM); Tyskland
- Information Centre for Low External Input and Sustainable Agriculture (ILEIA), Nederland
- Foundation for Ecology and Agriculture, Tyskland
- Coordinator for Ecological Agriculture and Gardening TUM-Weihenstephan, Tyskland
- Spanish Society of Ecological Agriculture (SEAE), Spania

- Publikasjonstidspunkt, nyare litteratur er prioritert
- Produktgruppene som er fokusert i prosjektet (husdyrprodukt)
- Engelsk eller nordisk litteratur
- Undersøkingar som byggjer på empiri
- Litteratur om omsetning gjennom tradisjonelle foredlings- og omsetningsverksemdar er prioritert
- Vitskapleg kvalitet både i metode, analyse og presentasjon.

Dette betyr ikkje at alternativ og småskalaforedling og -omsetning ikkje har noko å seie for utvikling av omsetning og marknad for økologiske produkt. Det kan vere fleire gode grunnar til å satse på slike kanalar framfor dei tradisjonelle. Vi har ut frå ressursane i prosjektet valt å avgrense studien til tradisjonelle kanalar.

Ut frå dette har vi enda opp med å presentere og vurdere resultatane frå fem undersøkingar. Dei to første av Michelsen (1996) og Hamm og Michelsen (1996) analyserer dei ulike aktørane (produsent, industri, handel og styresmakter) sine mål og strategiar, og samspelet mellom desse i utviklinga av marknaden. Etterspurnaden etter økologiske produkt i foredlingsindustrien er analysert. Den tredje artikkelen vi presenterer omtalar eit utviklingsprosjekt for økologiske mjølkeprodukt i Bodensee-området der det er lagt vekt på utforming av eit marketingkonsept. Det fjerde arbeidet vi omtalar er ei butikkundersøking i Danmark av Jørgensen og Geer (1995) der erfaring frå sal av økologiske produkt og framtidige vurderingar vert presentert. Den siste undersøkinga syner kva prisen har å seie for etterspurnaden av økologisk tomat, potet og mjølk i Danmark. Desse artiklane og rapportane vert omtalt i denne rekkjefølgja.

2.2 Økologiske produsentar i konvensjonelle distribusjonssystem

Michelsen (1996) peikar på at suksessen i omsetning av økologiske produkt i Danmark er skapt gjennom eit langsiktig samarbeid mellom tre typar aktørar: Dei økologiske bøndene, politiske styresmakter, konvensjonelle foredlingsverksemdar og den største danske supermarknadskjeda FDB (forbrukarsamvirket). Gjennombrøtet i marknaden skjedde i 1993 som eit resultat av samarbeid mellom desse aktørane etter initiativ frå produsentane. Skiftet kom fordi samarbeidet utvikla og sette i verk nye marknadsstrategiar som utløyste ein latent etterspurnad frå forbrukarane. Ein omfattande marknadsføringskampanje av økologiske produkt vart sett i gang kombinert med ein liten reduksjon i prisane (som vart forhandla fram mellom aktørane). Etter 1993 har produksjon, distribusjon og marknad utvikla seg balansert. I 1998 utgjorde økologisk mjølk t.d. 15-20 prosent av marknaden for mjølk, mens økologisk gulrot hadde ein marknadsdel på over 20 prosent.

Formålet med artikkelen er å syne korleis dei fundamentale problema i distribusjon av økologiske produkt i Danmark vart løyst ved at økologiske produkt fekk innpass i dei konvensjonelle systema for matvaredistribusjon. Analysen tar for seg både produksjon, offentleg politikk, organiseringa av aktørane i marknaden og forbrukarane sin etterspurnad. Artikkelen omtalar ikkje eksplisitt metoden som er nytta. Datagrunnlaget for omtalen ligg i fleire undersøkingar av produsentane sine haldningar og samtale med nøkkelinformantar i offentleg forvaltning og omsetningsledda, i tillegg til andre undersøkingar.

Michelsen peikar på at før 1990 hadde dei konvensjonelle aktørane i foredlingsindustrien synt lita interesse for økologiske produkt, og det var til dels konflikter mellom desse medlemmane deira (konvensjonelle bønder) og dei økologiske produsentane. Difor hadde dei økologiske produsentane for det meste omsett produkta direkte til forbrukar, eller gjennom spesialiserte omsetningsledd for økologiske varer (helsekostbutikkar og små private økologiske grossistar og foredlingsverksemdar). Når produksjonen auka utover 80-talet vart desse omsetningskanalane for små til å handtere produkta. Dermed danna dei økologiske produsentane marknadsføringsorganisasjonar for å kome i dialog med den konvensjonelle industrien. Dei ville kontrollere salet frå jord til bord, men det var usemje om kva strategi dei økologiske produsentane skulle velje. Dei var delt på midten i synet på kva type foredlingsindustri, konvensjonell og/eller økologisk, dei skulle samarbeide med. Resultatet vart danning av fleire produsentorganisasjonar (bransjevis) som utvikla tett samarbeid med ein eller fleire økologiske eller konvensjonelle firma eller distributørar.

Støtte frå styresmaktene

Styresmaktene i Danmark har sidan midten av 80-talet forma pilotprogram for å stø utviklinga av økologisk landbruk. Dei viktigaste elementa har vore:

- Tilskot til produsentar som legg om til økologisk drift
- Organisering av eit system for reglar, godkjenning, kontroll og merking av økologiske produkt
- Støtte til forskning og utvikling, som støtte til produktutvikling, marknadsføring, informasjon, opplæring og rettleiing.

Både auka produksjon som følgje av tilskot til omlegging, system som gir forbrukarane statleg garanti for økologisk kvalitet og støtte for å nå fram til dei ordinære forbrukarane har vore naudsynte vilkår, men har ikkje garantert ei positiv utvikling. Dei fundamentale distribusjonsproblema måtte løysast.

Aktørane i den konvensjonelle marknaden

Forbrukarsamvirket i Danmark (FDB) starta med omsetning av økologisk potet og grønsaker i 1980. Etterkvart kom andre supermarknadskjeder til på midten av 80-talet. Produksjon og sal var i starten svært lågt, men det auka sakte men sikkert utover 80-talet. Produsenttilskot til omlegging auka produksjonen på siste halvdel av 80-talet, og auken i salet i supermarknader såg lovande ut. Likevel var dei fundamentale problema i distribusjonen uløyst: Supermarknadskjedene hadde ikkje garantiar for faste leveransar, med einsarta kvalitet til akseptable prisar. Det var i liten grad formulert kontraktar mellom produsentane og kjedene. Ein distribusjonsstruktur med desse elementa mangla (Kotler, 1991):

- Adekvate leveransegarantiar
- Tilstrekkelege (stabile og store nok) kvanta av produkt
- Einsarta kvalitet
- Akseptable prisar.

I overgangen til 90-talet vart salet av økologiske grønsaker i FDB redusert, men det tok seg opp igjen i 1993 som eit resultat av endra organisering av distribusjonen. FDB gjekk då over til å berre ta imot grøntprodukt frå nokre få grupper av produsentar gjennom eit tett og

gjensidig forpliktande samarbeid. Parallelt med dette satsa kvalitetskjeda Irma på økologiske grøntvarer med høg kvalitet, pakka og presentert etter same konsept som konvensjonelle produkt. På midten av 90-talet gjekk denne kjeda over til berre å ta inn økologiske gulrøter (ikkje konvensjonelle gulrøter).

For å møte etterspurnaden av økologisk mjølk i FDB vart det etablert eit samarbeid mellom MD Foods og to mindre private meieri. Samarbeidet vart brote i 1992, og dei mindre meieria vart stengt ute frå supermarknaden. MD Foods hadde gått ut med tilbod til konvensjonelle produsentar om støtte til omlegging for å få inn større mjølkemengder, men salet utvikla seg ikkje tilsvarende. Meieriselskapet selde berre om lag 1/3 av all økologisk mjølk som økologisk, og ville redusere prisen til produsent. Produsentane organiserte seg og stilte krav til MD Foods om at dei berre kunne akseptere ein liten prisreduksjon, og at dei måtte få innverknad på marknadsføringa. Om ikkje krava vart innfridd ville dei trekkje tilbake leveransane. Produsentane sine krav vart innfridd, og salet har utvikla seg særst positivt etterpå ut frå det samarbeidet som vart etablert mellom produsentar, industri og handel.

Michelsen oppsummerer at den største distributøren har vore tolmodig og gitt produsentane tid til omstrukturering med profesjonalisering, reduksjon i økonomiske ambisjonar og ei sterk organisering produsentane imellom. Dette har vore viktig for suksessen. Samarbeidet mellom grupper av økologiske produsentar er no så godt at det ikkje vert likt av dei konvensjonelle firma.

Michelsen (1996) nemner at suksessen i marknaden også har si årsak i FDB sin marknadsføringskampanje kombinert med prisreduksjon på 15-20 prosent i 1993. Dette fekk stor publisitet i media i fleire dagar, og hadde ein umiddelbar effekt på salet. Stadig fleire produkt kjem under ein meirpris på 30 prosent til forbrukar, med unntak av gulrot som har auka i pris. Michelsen (1996) refererer også marknadsundersøkingar som fortel at er 40 prosent av forbrukarane villige til å betale ein meirpris opp til 30 prosent. Trass i redusert pris til forbrukar har pris på økologiske produkt til produsent utvikla seg positivt i forhold til pris på konvensjonelle produkt.

Vår drøfting

Datagrunnlaget for artikkelen er mest omfattande for produsentane og forbrukarane. For dei andre aktørane er det nytta nøkkelinformantar og omtale i tidsskrift. Artikkelen identifiserer viktige aktørar, samarbeid mellom desse, tiltak og utviklingsforløp. Naudsynte vilkår for utvikling av distribusjon, omsetning og marknad er omtalt. Hovudkonklusjonen er at suksessen i omsetning av økologiske produkt i Danmark er skapt gjennom eit langsiktig samarbeid mellom fire type aktører: dei økologiske bøndene, politiske styresmakter og matvareindustrien og daglegvarehandelen. Gjennombrøtet i marknaden skjedde i 1993 som eit resultat av samarbeid mellom desse aktørane, etter initiativ frå produsentane. Ein omfattande marknadsføringskampanje av økologiske produkt vart sett i gang kombinert med ein liten reduksjon i prisane. Skiftet hos desse aktørane kom ikkje som eit resultat av etterspurnad frå forbrukarane, men ut frå ein forventning om at nye strategiar ville løyse ut ein latent etterspurnad. Forbrukarane sin respons på den nye lanseringa med auka etterspurnad skapte ein dynamikk mellom marknad og produksjon som har gitt ei langvarig positiv utvikling.

I høve til situasjonen for økologisk mjølk i Norge legg vi dessutan særleg merke til at:

- Før 1990 var den konvensjonelle foredlingsindustrien i Danmark lite interessert i å handsame økologiske produkt

- Produsentane, særleg på mjølk, utvikla ei sterk felles organisering for samla handling mot foredlingsindustrien.
- I 1992 vart berre ca. 1/3 av den økologiske mjølka i Danmark omsett som økologisk til forbrukar
- Forbrukarsamvirket, FDB, inkluderte økologisk mjølk i si økologiske satsing og marknadsføring på starten av 90-talet
- Dersom produsentane vel å samarbeide med den storskala foredlingsindustrien og dei større matvarekjedene må dei tilfredsstillе deira krav om garanterte leveransar av tilstrekkeleg volum, einsarta kvalitet og relativt rimelege prisar (meirpris på maksimalt 20-30 prosent).

Artikkelen omtaler i liten grad korleis marketingstrategiane hos omsetningsledda har påverka resultatet. Vi tenker då særleg på kva budskap og profil som har vore nytta i marknadsføringa både gjennom emballasje på produkta, økologisk merkebruk, bruk av andre varemerke på produkta (t.d. MD Foods sitt "Harmonie"), og profilering og eksponering i butikk. Som følgje av forhandlingane mellom produsentar og MD Foods på starten av 90-talet fekk produsentane innverknad på marknadsføringa. Korleis vart dette utnytta?

Dessutan er konkurransesituasjonen frå ikkje økologiske "miljøvennlege" produkt ikkje omtalt. Ein hypotese kan vere at utviklinga av den økologiske marknaden kom så pass tidleg og skjedde så raskt at konkurransen frå slike andre produkt var svak. Som seinare omtalte artiklar syner har slike produkt hatt betydning for utviklinga av den økologiske marknaden i Tyskland.

Vidare er mediefokuseringa på landbruket sine ureiningsproblem i perioden ikkje omtalt. Det er vanskeleg å hevde at han ikkje har påverka forbrukarane, men dette fell kanskje utafør formålet med artikkelen.

2.3 Samanlikning av Tyskland og Danmark

Hamm og Michelsen (1996) gjer ei samanlikning av produksjons- og marknadsutviklinga for økologiske produkt i Tyskland og Danmark. Artikkelen har som formål å syne korleis økologisk landbruk har meistra møtet med mekanismane til den moderne marknadsøkonomien sine mekanismar. Utgangspunktet til forfattarane er at dei ikkje trur at produksjons- og marknadsutviklinga for økologiske produkt lar seg forklare gjennom konvensjonell økonomisk teori kor utvikling av likevekt mellom tilbod og etterspurnad oppstår gjennom "den usynlege hand". Dei hevdar at utviklinga av den økologiske marknaden i fleire land er skapt av bevisste handlingar til konkrete aktørar.

Ved hjelp av teori om elasticitet og ein tradisjonell likevektsmodell analyserer dei situasjonen i Tyskland og Danmark. Ut frå marknadsføringsteori kjem dei fram til tiltak som kan utvikle marknaden for økologiske produkt.

Tyskland – uelastisk etterspurnad i omsetningsledda

Fram til slutten av 1970-talet er det produsentane som har initiert produkta i marknaden i Tyskland. Salet går direkte frå produsent til forbrukar, gjennom helsekostbutikkar og økologiske grossistar, og i sær liten grad til vanlege supermarknadsbutikkar. På 80-talet auka

etterspurnaden som resultat av auka merksemd om miljøproblem og helse. Likevel auka ikkje produksjonen tilsvarande, og dei økologiske produsentane var i liten interessert i å forsyne grossistar og vanlege butikkjeder. Dei held fram med dei same omsetningskanalane som tidlegare, og berre det som ikkje vart selt gjennom dei tradisjonelle kanalane vart selt til konvensjonelle grossistar på vilkår gitt av dei økologiske produsentane. Konvensjonelle grossistar og butikkjeder som var interessert i større kvanta måtte importere. Importen auka sterkt, og sjølvforsyningsgraden vart senka frå 100 prosent til 50 prosent på kort tid, sjølv om ingen av dei verkeleg store butikkjedene omsette økologiske produkt. Samstundes auka tilbodet og salet av pseudo-økologiske produkt. Den tredje fasen vart introdusert med at styresmaktene innførte eit tilskot til omlegging til økologisk drift. Dette verka raskt inn på omlegginga, både i vestlege og austlege delar av landet. Høvesvis 1,4 prosent og 7,2 prosent av gardane la om. Resultatet vart at prisane til produsentane vart kraftig redusert, mens etterspurnaden auka lite.

Dette vert analysert og forklart gjennom ein tradisjonell modell for tilbod (produsent) og etterspurnad (grossist) der etterspurnaden er uelastisk. Ved innføring av omleggingstilskotet får vi eit skifte i tilbodskurva med auka produksjon som resultat, og prisane til produsent vert redusert med om lag same beløp som tilskotet. Seld volum auka derimot berre svakt som ei følgje av at grossistane ikkje var i stand til å kjøpe og handtere større kvanta (uelastisk etterspurnad). På grunn av manglande distribusjon- og marknadsføringssystem, og ingen konkurranse gav ikkje reduserte prisar til produsent seg utslag i reduksjon i pris til forbrukar. Dermed vart heller ikkje etterspurnaden stimulert. Det var mellomledda som tok ut forteneasta. Store produsentar i austlege delar av landet dumpa prisane for å få selt produkta, og dette påverka også prisane til produsentar lenger vest. Store volum vart også omsett som konvensjonell vare.

Dersom etterspurnaden i omsetningsledda er elastisk får vi ein annan situasjon. Då vil produsert volum auke vesentleg, mens prisreduksjonen vert mindre enn i første tilfellet. I sum vil produsentane auke si forteneaste ved at tilskotet kjem oppå prisen. Dette syner kor varierende effekt produksjonstilskot kan ha på pris og produsert mengd avhengig av elastisiteten i etterspurnaden.

Desse problema har si årsak i politikken og organisasjonane til dei økologiske produsentane. Styresmaktene si einsidige satsing på støtte til omlegging, utan at det samstundes vert gitt støtte til marknadsutvikling, forbrukarinformasjon og forskning. Som grunnleggjande årsak vert det peikt på at landbrukspolitikken i Tyskland er produksjonsorientert og ikkje marknadsorientert. Den tyske varianten av EUs program for meir ekstensiv produksjon førte til at overproduksjonsproblema frå den store konvensjonelle sektoren vart overført til den vesle økologiske sektoren.

Marknaden for økologiske produkt var for liten til å absorbere det aukande volumet. Med innføring av eit nytt tilskot, som hadde som formål å støtte etablert økologisk drift, vart problema forsterka. Produsentane mista kontrollen over marknaden ved å dele seg opp i mange organisasjonar med sitt eige merke og omsetningskanalar. Oppdelinga av marknaden på dette viset gjorde det umogleg for dei større grossistane og kjedene å få tilfredsstilt sin trong for store kvanta av homogen kvalitet med lik merking. Med opptil 100 ulike merke for økologiske produkt er det ikkje uventa at spørjeundersøkingar syner at forbrukarane ikkje veit korleis dei skal identifisere produkta. Prisen er i dag også ein barriere for at fleire forbrukarar skal velje økologiske produkt.

Oppsummert vert det peika på at årsakene til marknadsproblema er komplekse:

- Styresmaktene og produsentane er produktorienterte, og ikkje marknadorienterte
- Den økologiske marknaden vert av styresmaktene sett på som ein nisje for noen få produsentar
- Produsentane er lite villige til å gje slepp på sin uavhengige posisjon ved å gå inn i vertikalt samarbeid med industri og grossistar
- Produsentane er heller ikkje aktive for å få til eit horisontalt samarbeid mellom produsentane
- Grossistar og foredlingsverksemd har ikkje fått tilgang på store nok volum med homogen kvalitet og merking
- Omsetningsledda har vore lite villige til å setje i gang marknadsføringskampanjar
- Mangel på koordinert samarbeid mellom store segment i produksjon, foredling/grossist og marknad.

Danmark – elastisk etterspurnad

Artikkelen omtaler også utviklinga i Danmark på same måte som for Tyskland. Dette er i stor grad referert i avsnitt 2.2 framom. Her skal vi berre supplere framstillinga med nokre poeng. Etter gjennombrøtet i marknaden i 1993, som kom som resultat av koordinert handling mellom produsentar, industri og grossistar, vart det på midten av 90-talet underskot av produkt. Normalt skulle dette gitt høgere produsentprisar, men den største matvarekjeda (FDB) ville halde prisane til forbrukar nede for å oppretthalde den positive utviklinga av etterspurnaden. Dette gav ikkje rom for auka produsentprisar. Likevel har produsentprisane på økologiske produkt utvikla seg positivt i høve til konvensjonelle produkt.

Suksessen kan forklarast med at det vart etablert samarbeidsformer mellom produsentorganisasjonar og den sentraliserte danske matvarehandel og -industri eksemplifisert med FDB og MD Foods. I tillegg til desse har den danske staten vore ei viktig og synleg hand i utviklinga av produksjon og marknad.

Samanlikning mellom Danmark og Tyskland

Analysene syner at det i liten grad er forbrukarane sin etterspurnad som har sett i gang utviklingsprosessane i produksjon og marknad. Det har derimot statlege tilskot og felles og koordinert handling mellom produsentane, foredlingsindustri og butikkjeder gjort i Danmark.

Dei største skilnadene mellom dei to landa er at i Tyskland oppstod det ein situasjon med tilskot til omlegging, inga samla organisering av økoprodusentane og uelastisk etterspurnad i grossistledet. I Danmark vart dette løyst gjennom felles tiltak mellom stat, produsentar og private firma. Felles marknadsføringsstrategiar med eitt merke, profesjonalisering av produksjon og marknadsføring vart belønna med elastisk etterspurnad, stabile prisar og ein dramatisk auke i etterspurnaden.

Analysen syner at effekten av produksjonsstøtte på produsentpris og tilbodet til forbrukar er sterkt avhengig av om etterspurnaden hos grossist er elastisk eller uelastisk. Dette vert også støtta av situasjonen i Austerrike og Sveits som syner at det ikkje er forbrukar sin etterspurnad som er uelastisk, men etterspurnaden frå matvareindustri og grossistar. Produksjonsstøtta vil

difor verte meir effektiv dersom ho vert kombinert med utvikling av felles marknadsføringsstrategiar.

Hamm og Michelsen oppsummerer ved hjelp av Kotler (1991) kva slike strategiar må innehalde: Pris, produkt, plassering og profilering. Forbrukarpris i vanlege supermarknader bør ikkje overstige ein meirpris på 30 prosent. Det må etablerast forpliktande avtalar om leveransar med spesifisert produktkvalitet mellom produsentar (organisasjonar), foredlingsindustri og butikkjeder. Homogen kvalitet er viktig i daglegvarehandelen, men ein kan differensiere kvaliteten gjennom ulike kanalar. Differensiering av kvalitet må ta utgangspunkt i marknaden si interesse for ulike standardar heller enn produsenten eller sertifiseringsorganisasjonen sine standardar. Produkta bør seljast i butikkar som har mange aktuelle kjøparar, eller butikkar som har ei leiing som er interessert i å selje produkta. Dessutan må ein avpasse omsetningskanalar med omfanget av produksjonen slik at ein kan sikre kontinuerlege leveransar til avtalt kvalitet. Profileringa av produkta må tilpassast det kundepotensialet som butikken har i staden for dei som allereie kjøper økologisk produkt.

Vår vurdering

Artikkelen syner på ein god måte samanhengane mellom produksjon, politikk, etterspurnaden i omsetningsledda og situasjonen i marknaden. Eit hovudpoeng er at dersom støtte til omlegging og økologisk produksjon skal vere effektiv må styresmaktene også ha ein politikk for utvikling av omsetning og marknad slik at det kan skapast ein situasjon med elastisk etterspurnad i foredlings- og omsetningsledda. På den måten kan produkta nå fram til forbrukaren. I motsett fall vert resultatet sterkt reduserte prisar til produsent, liten omsetning (dei økologiske landbruksprodukta vert omsett som konvensjonelle produkt) og liten eller ingen prisreduksjon til forbrukar. At uelastisk etterspurnad i foredlings- og omsetningsledd er ei forklaring på stagnasjon i marknaden vert støtta av funn frå Sveits og Austerrike.

Vi legg særleg merke til desse omtalte tilhøva i Tyskland:

- Innretninga på strategiar og tiltak i utviklingsarbeidet har vore produksjonsorientert og ikkje marknadsorientert
- Organiseringa av produsentane er fragmentert
- Omsetningsledda har ikkje fått tilgang til store og einsarta volum for rasjonell handtering i industrien
- Omsetningsledda har vore lite innovative når det gjeld å utvikle omsetning og marknad
- Fråver av koordinert handling mellom produsent, foredling/grossist og butikkjeder.

Artikkelen omtaler også til ein viss grad korleis marknadsføringa bør utformast for å lukkast, med fokus på pris, produkt, plassering og profilering. Vidare vert det synt til at sjølv i land med vesentleg mindre statleg styring av jordbruket enn i Norge er utvikling av den økologiske sektor, avhengig av koordinert innsats frå konkrete aktørar: stat, produsentar, foredlingsindustri og butikkjeder. Der slik samhandling har lukkast (Danmark) er det etter initiativ frå ein eller fleire av desse aktørane, og ikkje som følgje av ein registrert etterspurnad frå forbrukarane. Det er med andre ord ikkje forbrukarane sin faktiske etterspurnad i marknaden som har initiert denne prosessen. Omsetningsaktørane har valt å utvikle ein ny marknad dei meiner det er rasjonelt å satse på fordi dei har tru på at forbrukarane vil kjøpe dersom produkta vert marknadsført til ein akseptabel pris. I det vidare løp, når det oppstår ei

dynamisk utvikling mellom etterspurnad og produksjon er forbrukarane sin etterspurnad ei drivkraft i systemet.

Vi legg òg merke til at marknadsmekanismane til dels vert sett ut av spel av aktørane. FDB valte å ikkje auke prisen til forbrukar når det oppstod mangel på produkta fordi dei hadde eit langsiktig mål om å byggje opp ein større marknad. Ein auka pris til forbrukar kunne forstyrre dette med reduksjon i etterspurnaden.

2.4 Utvikling av markna den for økologiske mjølkeprodukt, Bodensee i Tyskland

I ein artikkelen med tittel ”Marknaden for økologiske mjølk- og mjølkeprodukt: problem og løysingsforsøk” (Schopp,1994), vert det omtalte prosjektet presentert. Formålet med prosjektet var å utforme eit opplegg for å ta imot, foredle og marknadsføre økologisk mjølk i Bodensee-området i Tyskland. Ved prosjektstart vart berre 40 prosent av den økologiske mjølka i området omsett som økologisk produkt, mens resten av mjølka vart blanda med den konvensjonelle.

Eit mål med prosjektet var også å innføre eit samlemerke for økologiske mjølkeprodukt i området. Produsentane tilhørde to ulike produsentorganisasjonar. Dei vart einige om å marknadsføre produkta under eit samlemerke (i Tyskland har det vore, og er, mange ulike godkjeningsorganisasjonar og merke for økologisk landbruk). Salet skulle hovudsakleg foregå gjennom konvensjonelle butikkar og til storhushaldningar og skular. I prosjektet vart det laga eit marketingkonsept som omtalar gjennomføringa av samlemerkestrategien.

I forkant av innføringa av eit samlemerke vart det gjennomført ein marknadsundersøking. Artikkelen omtalar ikkje kva metode som er nytta. 100 forbrukarar og 50 storkjøkken var med i undersøkinga. Ho synte ein overraskande høg forbrukaraksept av økologisk mjølk. Prosjektet baserte seg også på resultat frå andre undersøkingar.

Stor skilnad i vurderinga av marknaden

Sjølv om meiningsmålingar tyder på at folk er interessert i å kjøpe økologisk produserte mjølkeprodukt, vart mesteparten av desse ikkje selt som økologisk merka vare i Tyskland på første halvdel av nittitalet. I løpet av prosjektet vart det klart at dei ulike aktørane hadde høgst ulik vurdering av potensial for økologiske mjølkeprodukt i marknaden. Den tradisjonelle daglegvarehandelen var veldig interessert i å selje økologiske produkt, men dette måtte skje på deira eigne premissar. Meieria, som frå før hadde omsett økologisk mjølk, vurderte marknaden, i form av dei alternative butikkane, som metta. Det gjorde også dei alternative butikkane og grossistane.

I prosjektet vart marknaden for økologiske produkt stipulert til 5 – 10 prosent av den totale marknaden for mjølkeprodukt . For å nå marknaden var det vesentleg å satse på konvensjonelle omsetningskanalar framfor sal gjennom helsekostbutikkar og direkte frå garden. Eit samla merke for produkta skulle gjere kommunikasjonen mot forbrukar lettare. Varehandelen heldt på denne tida, første halvdel av 90-talet, også på med å etablere sine eigne konsept for økologiske produkt.

Utforming av samlemerkekonseptet

Eit av problema som oppstod i prosjektet var kva produktspekter ein skulle satse på. På den eine sida var det ønskeleg å velje få produkt for å halde investeringane på meieria nede, mens handelen ønskte eit spekter av produkt for å legitimere marknadsføringsinnsatsen. Det vart ein synleg konflikt mellom interessene til produsentane og omsetningsledda.

Marknadsundersøkingar synte at det først og fremst var konsummjølk, ost, yoghurt og smøreost forbrukarane etterspurte som økologiske produkt. Dette kunne også forhandlarar i alternativbutikkar stadfeste. Kompromisset mellom dei ulike interessene enda med produksjon av konsummjølk, yoghurt og ein ost i første omgang.

I motsetning til konvensjonelle mjølkeprodukt er det i Tyskland vanleg at produsentane sjølve har ansvaret for å selje dei økologiske produkta. I desse tilfella produserer meieria produkta og leverer dei tilbake til produsentane som tar seg av marknadsføringa. Prosjektet fann ikkje nokon samarbeidspartner som ville ta på seg å produsere og marknadsføre alle produkta som ein hadde blitt einige om. Ein måtte difor samarbeide med to meieri, og det forsterka problema.

Problem med levering, produksjon og distribusjon

Prisen på innhenting av økologisk mjølk var relativt høg pga. lengre avstandar mellom gardane enn tilfellet var for konvensjonell mjølk. Prisen på transporten av økologisk mjølk låg 5-10 gongar over prisen på innhenting av konvensjonell mjølk. For å halde transportkostnadene nede var det vanleg for økologiske meieri å hente annenkvar dag, men dette gav problem i høve til kvalitet og krav til at mjølka skulle vere fersk. Artikkelen argumenterer med at økologisk mjølk bør halde ein ekstra høg standard på kvalitet og må ver fersk.

Dei små mjølkemengdene er eit anna moment som gjer at produksjonskostnaden på økologisk mjølk er høg. Meierianlegga er dimensjonerte for mykje større mjølkemengder. Difor vert dei faste kostnadene per liter økologisk mjølk veldig høge.

Artikkelen syner til at meirkostnadene på den økologiske konsummjølkproduksjonen i konvensjonelle meieri ligg på 50-60 prosent. I økologiske meieri kan den tilsvarande meirprisen vere mangedobla. Dei små mjølkemengdene gjer òg at ein har mindre styring med den økologiske mjølka i produksjonsprosessen. Difor har ein i konvensjonelle meieri med særleg store anlegg i tillegg også åtskilde småanlegg der den økologiske mjølka vert produsert. Ein må også kalkulere med ein høgare distribusjonspris på økomjølka enn vanleg mjølk (45-65 prosent over).

Schopp argumenterer med at mjølkemengda må opp for å senke kostnadene på innlevering, produksjon og distribusjon. Til dette treng ein anten fleire økobønder eller så må dei ulike økologiske produsentlaga tillate blanding av den økologiske mjølka. Ei felles marknadsføring med eit samlemerke for dei ulike godkjeningsordningane vil redusere kostnadene mykje.

Å posisjonere seg blant konkurrentane

Artikkelen syner også til at dei økologiske produkta i Tyskland strir med eit veksande tal av konvensjonelle konkurranseprodukt som etterliknar den økologiske profilen. Dei forvirrar forbrukarane fordi dei gir seg ut for å vere naturprodukt og liknar i utsjånad på dei økologiske. Mange forbrukarar trur dei kjøper økologiske varer når dei handlar desse produkta. Med eit mangfald av økologiske varer under ulike godkjenningssmerke og konvensjonelle produkt med eit naturvenleg bodskap blir forbrukarane usikre, og det økologiske "image" kan verte skadelidande.

I ein slik situasjon er det viktig å konsentrere marknadsføringa om to ting: Dei økologiske produkta må skilje seg tydeleg ut frå dei konvensjonelle og forbrukarane må få betre informasjon om økologisk jordbruk. Det er viktig å reklamere for den høge kvaliteten og den lokale produksjonsstaden til dei økologiske produkta. Forbrukarane må få kunnskap om at det er produksjonsmåten på garden som er det spesielle med produkta. Slik kan ein møte kundane si uvisse om produkta verkeleg er økologisk produsert, og skape tillit til samlemerket, heiter det i artikkelen.

I prosjektet la ein mykje vekt på at emballasjen skulle skilje seg tydeleg frå dei konvensjonelle produkta. Dette er viktig sidan varehandelen prioriterer meir og meir ein integrert hylleplass til økologiske produkt, dvs. at dei økologiske produkta står i lag med konvensjonelle produkt av samme slag. Dette vart gjort ved at den økologiske mjølka vart marknadsført i brune glasflasker (konvensjonell mjølk vert selt i klart glas). Brune flasker er også gunstig for kvaliteten ved å hindre lypåverknad av mjølka.

Marknadsgranskinga viste at det lokale opphavet til produktet er veldig viktig både for konsumentane og storkjøken. Om lag halvparten av dei spurde ville kjøpe meir økologiske mjølkeprodukt dersom dei stammar frå det lokale område pga.:

- Stor tillit til den lokale produksjonen
- Garanti for at produktet er ferskt og miljøvennleg
- Kundane kan støtte det lokale miljøvennlege jordbruket og dermed bidra aktivt til å oppretthalde livskvaliteten i området.

Priskalkulasjon

At høg pris verkar hemmande på sal av økoprodukt vart stadfesta i ei spørjeundersøking mellom kundane som til vanleg ikkje handlar økomjølkeprodukt. Grensa gjekk på 2 DM for ein liter konsummjølk. Artikkelen framhevar desse omsyna ved fastsetjing av prisen:

1. Prisfastsetjinga må orientere seg etter produksjonskostnadene, då målet sjølvstundt må vere at utsalprisen dekkjer alle produksjonskostnadene. Gardar med vanskelege produksjonstilhøve kan ikkje vente at forbrukarane skal betale for dette. Det er nødvendig å senke kostnadene på alle moglege måtar.

3. Det finst grenser for prisaksepten hos forbrukar som må respekterast. Artikkelen argumenterer for å setje utsalprisen slik at ein utnyttar den høgaste prisaksepten til fleirtalet av forbrukarane. Dette forutset at ein veit kor grensa går. Ei forbrukarundersøking synte at denne grensa gjekk ved 2 DM.

4. Pris fungerer som indikator for verdien og kvaliteten til eit produkt. Særleg når det gjeld nisjeprodukt sender prisen ut signal. Høge prisar indikerer høg kvalitet. Dei fleste forbrukarane går ut frå at økologiske matvarer er vesentleg dyrare enn tilsvarande konvensjonelle produkt. Vert økomjølkeprodukt selt for rimeleg er det fare for at forbrukaren tvilar på om produktet verkeleg er økologisk. Difor må ein rå frå å setje ned prisen i periodar med tregt sal. Dette meiner Schopp kan skade det økologiske image. Hyppige prisendringar gjer også kundane usikre og forbrukarane venner seg til dei låge prisane, og handlar berre når varene er på tilbod. Difor bør det satsast på andre tiltak som styrkar omsetjinga: Smaksprøver, invitasjonar til gardsbesøk, konkurransar eller brosjyrer.

Ved omsetning gjennom konvensjonelle butikkar er det butikkane som fastset utsalsprisen. Dei vel ofte ein annan pris enn det produsenten ønskjer. Difor er det viktig å leggje tydeleg fram sine argument og overbevise den innkjøpsansvarlege personen om omsyna over.

Vår vurdering

Det er noko uklart om dei slutningane og tilrådingane som er gjort i artikkelen byggjer på eigen empiri, andre undersøkingar eller teori. Artikkelen syner noko av det Hamm og Michelsen (1996) har omtalt for Tyskland: Fragmentert organisering av produsentane, mange merkeordningar og liten interesse mellom produsentane og konvensjonelle omsetningsledd i å gå inn i vertikalt samarbeid. I det vidare arbeidet tar vi med oss at:

- Berre 40 prosent av den økologiske mjølka vart omsett som økologisk i Bodense-området på starten av 90-talet.
- Dei konvensjonelle og alternative omsetningsaktørane har ulike oppfatningar av marknaden. Det er grunn til å rekne med at dette kjem av at dei vender seg til ulike segment i marknaden.
- Kostnadene ved produksjon av økologisk mjølk må ned ved å auke mjølkemengda. Meirkostnadene for meieria er særleg knytt til transport.
- Utforming av marketingkonseptet tar utgangspunkt i at det eksisterer mange pseudo-økologiske produkt på marknaden og ulike økologiske mjølkeprodukt frå ulike produsentsamanslutningar. Det vert valt ein klar differensieringsstrategi.
- Lokalt opphav er eit viktig element i identiteten til produkta. Eigne undersøkingar i prosjektet syner at lokal produksjon vert hos forbrukarane assosiert med tillit, ferske varer, miljøvennleg produksjon og støtte til lokal aktivitet.
- Prosjektet vel ein prisstrategi som er eit kompromiss mellom å få dekt meirkostnadene i produksjonen og å hente ut så høg pris som mogleg i marknaden. Det vert lagt vekt på stabile prisar og at høgare pris må innebere god kvalitet og ferske varer. Prisen vert også nytta for å bygge opp om differensieringsstrategien: det skal vere ein prisskilnad.

2.5 Økologiske produkt i dansk daglegvarehandel

I artikkelen "Dansk Dagligvarehandels erfaringer med og forventninger til økologiske varer" syner Jørgensen og Geer (1995) til at ei større dansk matvarekjede i 1993 sette fokus på økologiske produkt. Dette var startskotet til ein kraftig auke i produksjon av og etterspurnad etter økologiske produkt i Danmark. I løpet av dei neste åra auka omsetninga av fleire

økologiske produktgrupper med 200-300 prosent. Primærprodusentane klarte ikkje lenger å halde tritt med etterspurnaden. Den store interessa frå forbrukarane vart møtt med skepsis frå matvareindustrien. Det vart reist tvil om denne interessa ville halde seg. Detaljhandelen sine forventningar på same tid vart ikkje undersøkt.

På bakgrunn av dette gjennomførte Økologisk Landscenter i samarbeid med Sydjysk Universitetscenter ei kartlegging av daglegvarehandelen sine røynsler og forventningar til økologiske produkt gjennom ei kvalitativ og ei kvantitativ undersøking (Jørgensen og Geer, 1995).

Kvalitativ undersøking

Sommaren 1994 vart leiarar frå dei største kjedene intervjuet for å kartleggje røynsler med økologiske produkt. Det vart kasta lys over tema som dei tilsette sin kunnskap og behov for kunnskap, forventningar til sal, hindringar for auka sal og kjedeleiinga si interesse for økologiske matvarer i framtida.

Ut frå intervjuet vart matvarekjedene delt i tre grupper. Den første gruppa omfattar 5 kjeder som vert omtalt som *økologisk profilerte*. Økologi er ein naturleg del av deira profil på 90-talet, og dei tar initiativ til salsframstøyt for økologiske produkt. Desse har generelt store forventningar til denne marknaden. Den andre gruppa, fire kjeder, vert omtalt som dei *økologisk interesserte* kjedene. Dette er dei største matvarekjedene i Danmark. Dei ser ein ny sals- og profilvare i økologiske produkt. Den siste gruppa vert omtalt som *økologiske etterføljarar*. Dei har berre einskilde økologiske varer i sortimentet og gjer ikkje noko for å marknadsføre dei. Desse vil avvente utviklinga, men dei reknar med å få fleire økologiske produkt i sortimentet etterkvart.

Kvantitativ undersøking

Eit tilfeldig utval på 25 prosent av alle butikkar i Danmark (480 stk.) fekk tilsendt eit spørjeskjema på 10 sider. Det kom inn 293, dvs. ein svarprosent på 61. I materialet var store butikkar noko overrepresentert, mens dei minste var underrepresentert. Butikkar med salsareal over 1500 m² står i Danmark for 8 prosent av alle butikkar, mens 15 prosent av butikkane i undersøkinga var av denne storleiken.

Undersøkinga kartla butikksjefen sine røynsler og oppfatningar, og synte m.a. at 55 prosent meinte at økologisk mjølk og syrna økologiske mjølkeprodukt var av betre kvalitet enn tilsvarande konvensjonell vare, mens 23 prosent tykte at økologisk grønsaker og frukt var av dårlegare kvalitet. Tabellen under syner oppfatning av kvalitet for nokre av produkta i undersøkinga.

Tabell 1 Oppfatning av kvalitet på økologiske produkt i høve til konvensjonelle produkt. I prosent av alle respondentar (butikksjefane)

Produkt	Betre	Ingen skilnad	Dårlegare	Veit ikkje
Mjølk og syrna mjølk	55	39	1	5
Ferskt kjøt	28	41	3	28
Frose kjøt	13	44	4	39
Grønsaker og frukt	32	41	23	4

Kjelde: Jørgensen og Geer, 1995.

Forklaringa på at så mange ikkje har meining om kvaliteten på økologisk kjøt er at få butikkar (10-20 prosent) fører denne varegruppa. I spørsmålet er det ikkje presisert kva ein meiner med kvalitet.

Eit stort fleirtal av butikkane har problem med tilgangen på produkt. Heile 83 prosent har problem med å skaffe økologiske produkt i den mengda dei ønskjer. Tilgangen på mjølk er mest problematisk. Problema er først og fremst at dei ikkje har fått den mengda som er bestilt, varierende kvalitet og at leveransen ikkje skjer til avtalt tid.

Når det gjeld plassering av dei økologiske produkta syner undersøkinga at butikkane med det største sortimentet i størst grad plasserer produkta i ei eiga avdeling. Den eksterne marknadsføringa til butikkane fordeler seg slik:

I salsaviser	79 prosent
Annonsar i lokalavis etc.	40 prosent
Store skilt	37 prosent
Andre former	19 prosent

13 prosent av butikkane svarte at dei ikkje marknadsførte økologiske produkt. Butikkane med den største prosentdelen økologiske varer hadde også flest marknadsføringsaktivitetar. Butikkane si oppfatning av forbrukarane si interesse er også kartlagt. Det er ein signifikant samanheng mellom storleiken på butikken, andel økologiske produkt i sortimentet og tida butikken har hatt økologiske produkt. Større butikkar som har ein relativ stor del økologiske produkt over lengre tid har opplevd større interesse frå forbrukarane enn andre butikkar. Undersøkinga forklarar likevel ikkje om forbrukarane si interesse er eit resultat av butikken sin profil eller om det er forbrukeren si interesse som har ført til større tilbod av økologiske produkt i butikken.

Butikkane oppfattar at dei tre viktigaste hindra for å auke salet er for lita varemengd (71 prosent), for høge prisar (35 prosent) og for få interesserte forbrukarar (19 prosent). I byane er det mest fokus på varemengd, mens andre plassar er det pris og forbrukarinteresse som vert oppfatta som flaskehalsane. Butikkar med den største prosentdelen økologiske varer i sortimentet har også dei største forventningane til salet i åra framover.

Den andre delen av undersøkinga samanliknar Discountbutikkane med dei øvrige daglegvarebutikkane. Discountbutikkane (24 prosent av respondentane) skil seg frå dei andre butikkane i undersøkinga ved at:

- Ein større del av dei har under 1 prosent økologiske varer i sortimentet.
- Dei har eit mindre utval av økologiske varegrupper, med unntak av grønnsaker og frukt.
- Eit fleirtal av butikkane har hatt økologiske varer i mindre enn eitt år, og over 90 prosent ikkje meir enn to år.
- Dei marknadsfører økologiske produkt i mindre grad.
- Færre av butikksjefane meiner at økologiske produkt har betre kvalitet enn konvensjonelle produkt.
- Respondentane reknar med ein høgare betalingsvilje hos forbrukarane.
- Dei meiner at Ø-merket ikkje har noko å seie for salet .

- Ein større del av desse butikkane meiner at dårleg kvalitet og for få varegrupper er dei viktigaste hindra for auka sal, mens prisen vert i liten grad sett på som ein flaskehals.

Vår vurdering

For oss er det særleg interessant å merke seg at:

- Eit fleirtal av butikkane meiner at den økologiske mjølka er av betre kvalitet enn den konvensjonelle mjølka.
- Svikt i distribusjon og varierende kvalitet var eit problem for økologisk mjølk i Danmark i 1995, dvs. på eit tidspunkt da marknadsandelene var større enn han var i Norge for økologisk mjølk i 1998.
- Det er ein positiv samanheng mellom storleik på butikken, andel økologiske produkt i sortimentet, og kor lenge butikken har ført økologiske produkt med registrert interesse frå forbrukarane.
- Dei tre viktigaste hindra for å auke salet, etter butikkane si meining, er for lita varemengd, for høge prisar og for få interesserte forbrukarar.
- I byane er det mest fokus på for lita varemengd, mens andre plassar er det pris og forbrukarinteresse som vert oppfatta som flaskehalsane.
- Lågprisbutikkane sine oppfatningar skil seg vesentleg frå andre butikkar. Deira syn på økologiske produkt er prega av mindre kunnskap og liten erfaring med omsetning av produkta.

Ut frå dette har vi grunn til å vente at butikkane i Norge meiner at økomjølka har låg leveringssikkerheit, for høg pris, varierende kvalitet og er gjenstand for lita interesse frå forbrukarane. Det er og grunn til å rekne med at dette er årsaker til svak utvikling i etterspurnad og marknad i Norge. Det er sannsynleg at god kvalitet har gjort sitt til at økologisk mjølk i Danmark har fått om lag $\frac{1}{4}$ av marknaden for konsummjølk.

Ein strategi for å utvikle marknaden må ta omsyn til at lågprisbutikkane sin evne til å selje økologiske produkt skil seg vesentleg frå andre butikkar. Dette er særleg viktig med tanke på at Norge er det landet i Vest-Europa som har størst andel lågprisbutikkar. Dersom ein vel ein strategi med selektivt utval av butikkar for marknadsføring av økologiske produkt tyder undersøkinga på at ein skal velje butikkar med stort salsareal og volum, butikkar som profilerer seg på kvalitet framfor pris, og butikkar som har ført økologiske produkt ei tid.

2.6 Prisen sin innverknad på salet av økologiske produkt

Hansen og Sørensen (1993) har undersøkt om prisen på økologiske produkt er ein barriere for salet, og om korleis forbrukaren vil reagere på ein reduksjon i prisen. Andre undersøkingar (Bjerke, 1992) har synt at ein stor del av forbrukarane (30 prosent) har positive haldningar til forbrukarane, men at dei ikkje nyttar desse haldningane når dei vel produkt i butikken. Vidare viser Bjerke at så mykje som 16 prosent av forbrukarane er villige til å betale meir for økologiske produkt, men har likevel ikkje kjøpt og har heller ikkje vurdert kjøp. Ut frå dette har forfatarane formulert desse hypotesane:

H1: Ei stor gruppe på meir enn 25 prosent av forbrukarane som har positive haldningar til økologiske produkt nyttar ikkje desse når dei avgjer om dei skal kjøpe økologisk.

H2: Ei stor gruppe på meir enn 15 prosent av forbrukarane er villige til å betale dagens pris for økologiske produkt kjøpar ikkje og har heller ikkje vurdert kjøp.

H3: Det er ein positiv samanheng mellom positive haldningar og oppførsel/handlingar i høve til økologiske produkt.

H4: Det er ein positiv samanheng mellom betalingsvilje og oppførsel/handlingar i høve til økologiske produkt.

H5.1: Dei som kjøper økologiske produkt, i det minste av og til, samanliknar fleire alternativer enn den vanlege forbrukaren.

H5.2: Dei som kjøper økologiske produkt, i det minste av og til, legg vekt på fleire eigenskaper ved produktet enn den vanlege forbrukaren.

H5.3: Ein stor del av dei som i det minste kjøper økologiske produkt av og til nyttar meir samansette utvalsteknikkar enn den vanlege forbrukaren.

H6: Redusert pris på økologiske produkt fører til auka sal.

Undersøkinga nyttar både teori om forbrukaråtfærd og pristeori. Assael (1992) trekkjer fram to faktorar som avgjerande for forbrukaren si åtfærd: grad av involvering/engasjement og i kva grad forbrukaren tar avgjerd (decision making). Dess meir involvert ein er dess meir informasjon søkjar ein. Etter teorien er avgjerdstaking definert som samling av informasjon og val mellom alternativ.

Med utgangspunkt i desse faktorane har Assael sett opp fire kategoriar forbrukarar. Kva type ein er vil variere med kva produkt ein står overfor og grad av engasjement og type avgjerdstaking.

	Høgt engasjement	Lågt engasjement
Avgjerds- taking	Kompleks avgjerds- taking	Avgrensa avgjerds- taking
Vane	Merke- lojalitet	Vanekjøp

Laurent og Kapferer (1985) opererer med to hovudkategoriar av engasjement: *varig* engasjement og *situasjonsbestemt* engasjement. Innafor desse identifiserer dei faktorar som leier til engasjement.

Faktorar som leier til varig engasjement:

- Kva produktet har å seie for forbrukar. Det er ein samanheng mellom produktet og forbrukaren sin identitet.
- Signalverdi, t.d. overfor den sosiale gruppa forbrukaren høyrer til. Sosial risiko.
- Varig interesse. Forbrukaren si interesse (lidenskapeleg interesse?) for einkilde produktgrupper, t.d. klede eller bilar.
- Verdier knytt til lyst og nyting.

Faktorar som skaper situasjonsbestemt engasjement:

- Følt risiko, inkludert faren for å gjøre eit dårleg kjøp.
- Signalverdi, t.d. overfor den sosiale gruppa forbrukaren tilhøyrer. Sosial risiko.

Grad av engasjement påverkar informasjonssøking, kva alternativ forbrukaren søkjer og kva eigenskapar dei legg i produkta. Teorien tyder på at grad av engasjement er lågt for matvarer, og at kjøp er karakterisert av vaner. Det tyder at forbrukarane er lite opptatt av å søkje informasjon. Dei aktuelle forbrukartypane er difor *avgrensa beslutningstaking* og *vanekjøp*.

Avgrensa beslutningstaking skil seg frå kompleks beslutningstaking ved lågare engasjement: mindre informasjonssøking, færre alternativ og eigenskapar vert vurdert og vurderingane er mindre intensive. Vurdering av produkta vert i stor grad gjort etter at produkta er kjøpt, eller før neste kjøp skal gjerast. Ei viktig form for avgrensa beslutningstaking er variasjonssøking, t.d. at forbrukaren av keisemd med medvit prøver andre merke innafor same varetype, eller når nye merke kjem eller andre vert modifisert.

Vanekjøp er karakterisert av lågt engasjement og lita eller inga form for avgjerdstaking. Når ein forbrukar har kjøpt eit produkt mange gongar og er nøgd med det flyttar han/ho seg frå typen avgrensa beslutningstaking til vanekjøp.

Undersøkingar har synt at det vert nytta enkle valtattikkar for matvarer. Seks ulike tattikkar eller kombinasjonar av desse vert nytta:

- Pris (velje det billigaste produktet)
- Framstilling/profilering (velje det produktet som byr seg best fram)
- Effektkjøp (velje det produktet som ein likar best)
- Normative val (kjøpe det produktet som kjæresten/ektefellen ønskjer)
- Impulsval (velje det produktet ein får først auge på)

Det kan variere kva tattikkar som vert nytta for dei ulike produkta. For mjølk og grønsaker er det grunn til å føresetje at pris og framstilling er dei viktigaste. Andre undersøkingar syner at sjølv om pris er viktig for val av produkt er det ikkje den einaste faktoren som avgjer val: merke (brand) er også viktig.

Det er nytta både spørjeundersøking og eit kontrollert eksperiment med ei konstruert kjøpsavdeling i butikk for å avkrefte hypotesane. Tre FDB-butikkar og tre produktgrupper, lettmjølk, potet og tomat, er nytta i begge metodane. Spørjeundersøkinga er lagt opp slik at forbrukarane vert spurt rett etter at dei har valt eit produkt innafor ei produktgruppe. 308 forbrukarar vart intervjuet, men kvar forbrukar vart berre spurt med omsyn til val innafor ei av produktgruppene. Eksperimentet nytta eit eige rom i butikken. Kundane fekk pengar å handle for og vart instruert i at dei skulle velje eit produkt av tre innafor kvar produktgruppe. Etter eksperimentet vart kundane spurt om bakgrunnen for dei vala dei hadde gjort.

Resultat av spørjeundersøking

Hypotese 1 og 2 vart avkrefta. Det er berre 3-10 prosent av forbrukarane som har positive haldningar til økologiske produkt, men som ikkje har tatt stilling til kjøp av produkta. Vidare er det berre 3-4 prosent som var villige til å betale meir for økologiske produkt, men som ikkje hadde gjort det eller som ikkje hadde vurdert kjøp. Ut frå dette vert det slutta at salet av økologiske produkt i desse butikkane ikkje kan auke utan at prisen vert redusert.

Hypotese 3 og 4 kunne ikkje avkreftast.

Det vart funne ein signifikant samanheng mellom produkttype og kor mange alternativ som vert vurdert. Det vert gjort mest samanlikningar mellom grønsaker og minst mellom mjølk. Det er også ein signifikant samanheng mellom produktgruppe og kor mange eigenskapar som vert vurdert; mjølk 0-1 eigenskapar, mens for grønsaker vert 1-2 eigenskapar vurdert. Pris og framstilling avgjer valet av tomatar, framstilling er avgjerande for val av potet og vane avgjer salet av mjølk. Av desse produkta er det mjølk som det i minst grad (4,9 prosent) vert nytta samansette avgjerdstaktikkar for.

Vidare er det funne skilnad mellom økologiske og konvensjonelle produkt: Dei som kjøper økologisk mjølk og potet gjer fleire samanlikningar innafor desse produktgruppene enn andre. Dette støttar hypotese 5.1. Dei som kjøper økologisk mjølk vurderer også fleire eigenskapar ved mjølk enn andre. Dette støttar hypotese 5.2. for mjølk, men ikkje for grønsaker. Hypotese 5.3 vart avkrefta.

Oppsummert kan forbrukarane si daglege åtferd med omsyn til økologisk mjølk, potet og tomat karakteriserast ved lågt engasjement med vurdering av få alternativ, få eigenskapar og enkel valtattikk. På dette viset skil ikkje den økologiske forbrukaren seg mykje frå den konvensjonelle.

Kjøp av mjølk er karakterisert ved vanekjøp, mens avgrensa avgjerdstaking karakteriserer kjøp av grønsaker. For grønsaker vert kvalitet og pris sjekka ved kjøp, mens for mjølk vert avgjerda i stor grad tatt før ein går inn i butikken. Forbrukaren kjøper den mjølka han/ho er van med utan å sjå seg så mykje til høgre eller venstre. Dette gjeld både den økologiske og den konvensjonelle forbrukaren. Skilnaden mellom dei to typane forbrukarar kjem likevel klårast fram på mjølk ved at den økologiske forbrukaren vurderer fleire alternativ og fleire eigenskapar ved mjølka.

Etter kjøp vart kundene spurt om pris. Berre ein firedel av forbrukarane som kjøpte konvensjonell mjølk sjekka prisen ved kjøp, mens om lag halvparten kunne fortelje kva prisen var. For potet var dette høvesvis 40 prosent og 56 prosent, mens for tomat sjekka dei fleste prisen ved kjøp og kunne huska han etterpå (85 prosent). Undersøkinga fekk ikkje fram

tilsvarende data for økologiske produkt. Det vert konkludert med at sjølv dei mest positivt innstilte forbrukarane ikkje har god kjennskap til prisen på økologiske produkt, og at dei som kjøper konvensjonelle produkt i liten grad sjekkar prisen på dei økologiske. Dette tyder på at informasjon om prisen i butikk er særst viktig dersom ein skal få forbrukarane til å reagere på ein prisreduksjon.

Resultat av eksperimentet

Eksperimentet viser at det er ein positiv samanheng mellom prisreduksjon og val av økologiske produkt. Dette kjem klårast til uttrykk for tomat og potet. For mjølk er den registrerte auken i tal kjøparar av økologisk mjølk på om lag 8 prosent ved ein prisreduksjon frå DKK 7,45 til 6,50 ikkje signifikant på 0,05 nivå. Ein prisreduksjonen frå DKK 7,45 til 5,55 gir ein signifikant auke i kjøparar på 16 prosent. Resultata av eksperimentet støttar hypotese 6.

Ved utrekning av marknadsdel ved reduksjon i pris på dei økologiske produkta aukar potet og tomat like mykje, med ca. 20 prosent i marknadsdel. Den relative prisreduksjonen er likevel minst for potet i eksperimentet (om lag 20 prosent prisreduksjon for potet og 57 prosent for tomat). Dette tyder på at potet er det mest prissensitive produktet av desse tre. Mjølk aukar sin marknadsdel med 6 prosent ved ein reduksjon i pris på 20 prosent (frå DKK 7,45 til 6,50), og med enda 4,5 prosent med ein vidare prisreduksjon til DKK 5,55.

I undersøkinga vert det konkludert med at økologiske produkt kan oppnå ein stor marknadsdel ved reduksjon i prisane. Prisane er ein barriere for auka marknadsdelar for økologiske produkt. Dette stemmer også bra med resultata av spørjeundersøkinga der det kom fram at berre ei lita gruppe som var villige til å betale meir, ikkje hadde kjøpt økologiske produkt.

To svært viktige føresetnader for desse konklusjonane er at det må informerast godt i butikken om prisreduksjonar ettersom val av produkta er karakterisert ved lågt engasjement (lite informasjonssøking om pris). Forbrukarane er lite kjent med prisnivået på økologiske produkt. For det andre er undersøkingane gjennomført i butikkar som har hatt eit breitt økologisk sortiment i fleire år, og som har arbeidd aktivt for å byggje opp ein økologisk marknad. Vidare vert det understreka at ein ikkje skal leggje for mykje vekt på dei absolutte verdiane, men heller retninga på endringane og storleiken på dei endringane som følgde av prisreduksjonen.

I vurderinga av validiteten av undersøkinga vert det peikt på at spørjeundersøkinga har gitt ei overestimering av betalingsviljen i høve til det som kom fram gjennom eksperimentet. Marknadsdelen som er estimert frå eksperimentet stemmer godt med den reelle marknadsdelen for økologiske produkt som er i butikken (12 prosent). Resultata av eksperimentet kan ikkje direkte overførast til ein vanleg butikksituasjon. Eit slikt eksperiment har færre alternativ for kvart produkt, og gir ein sterkare grad av engasjement (informasjonssøking) enn i ein vanleg kjøpsituasjon.

Vår vurdering

I Danmark i 92/93 kom berre om lag 1/3 av den økologiske mjølka fram som eit økologisk produkt til forbrukar. Situasjonen var den same i Norge i 1998. For oss er det særleg interessant å leggje merke til at undersøkinga konkluderer med at:

- Kjøp av mjølk generelt er karakterisert ved vanekjøp. Avgjerda om kjøp av mjølk vert i stor grad tatt før ein går inn i butikken. Forbrukaren kjøper den mjølka ho/han er vane med å kjøpe
- Av dei økologiske produkta mjølk, tomat og potet er det kjøp av mjølk som har den lågaste graden av engasjement i form av informasjonssøking hos forbrukaren
- Dei som kjøper økologisk mjølk gjer fleire samanlikningar mellom ulike variantar av mjølk og dei vurderer fleire eigenskapar ved mjølka enn kjøparar av konvensjonell mjølk. Denne skilnaden kjem klarast fram for mjølk i høve til tomat og potet
- Prisen må ned for å få auke salet, og den nye prisen må marknadsførast sterkt for at det skal ha effekt. Kjennskapet til pris på den økologiske mjølka er svak både hos den økologiske og konvensjonelle forbrukaren.

For oss er dette viktige funn fordi det tyder på at marknadsføring utafor butikken er særskild viktig for å auke salet av økologisk mjølk. Og i den grad ein skal ha håp om at marknadsføring i butikken skal ha effekt må verkemidla vere sterke. At prisen må ned for å auke salet av økologiske produkt er i samsvar med funn hos Torjusen, Nyberg og Wandel (1999).

2.7 Samla drøfting og oppsummering

Det er både likskapar og skilnader mellom Norge i dag og situasjonen som er omtalt i artiklane. Til liks med Danmark er det få merker som symboliserer godkjent økologisk produksjon i Norge. Eitt merke er dominerande i begge landa. I Norge er det ein privat godkjenning- og kontrollinstans (Debio), mens i Danmark er denne statleg med eit statleg merke. I Norden har innbyggjarane ein relativt sterk tillit til det offentlege. Eit statleg merke i Danmark kan difor ha noko å seie for utviklinga i Danmark. Undersøkingane kjem ikkje inn på dette, så vi kan difor ikkje trekkje konklusjonar i den lei.

Norge har fellestrekk med Tyskland når det gjeld organisering av produsentane med fleire organisasjonar. I Tyskland har det svekka produsentane og gjort samhandlinga med fordelingsindustri, handel og styresmaktene vanskelegare enn den ellers kunne ha vore. Det er likevel gradsskilnader. I Norge har det vore 3-4 organisasjonar: Norsk Økologisk Landbrukslag, Økoprodusentane og Biologisk-Dynamisk Forening. Dessutan har einskilde regionale organisasjonar stundom handla som aktørar på nasjonalt plan. I Tyskland har oppsplittinga vore langt større. Dette gjer også at konkurransesituasjonen i Tyskland er ulik den i Norge. I Tyskland er det mange konkurrerande produkt, både økologiske og pseudo-økologiske. Dette gjer at i Tyskland kan ein differensieringsstrategi vere viktigare ved lansering av nye økologiske produkt.

Eit anna forhold som er ulikt mellom Danmark og Norge er at fokuseringa på landbruket sine miljøproblem har vore langt sterkare i Danmark på 90-talet. Dette kan ha ført til at den danske forbrukarar har blitt meir interesserte for økologiske matvarer. Ingen av undersøkingane går inn på dette.

Som det går fram av artiklane er det ikkje nokon særnorsk situasjon at ein stor del av dei økologiske produkta ikkje når fram som økologiske varer til forbrukar. Dette har også vore tilfelle i andre land i ulike fasar. Det er eit kjenneteikn ved utviklinga av økologisk landbruk at det er vanskeleg å heile tida balansere tilgang på økologisk råstoff med sal. Dette var tilfelle

for Arla i 1997 då ca. 70 prosent av den økologiske mjølka vart omsett som økologisk til forbrukar, mens mangel på rekruttering dette året skapte underskot året etter. Eit anna døme er at utnyttinga av økologisk mjølk i Danmark gjekk kraftig ned i 1999 fordi meieria hadde rekruttert mange nye leverandørar (salet gjekk ikkje ned).

Låg utnyttingsgrad kan også vere eit signal om at utviklinga av marknaden ikkje fungerer slik den skal. Dette var t.d. tilfelle i Danmark i 1992/93 då berre 1/3 av den økologiske mjølka vart nytta, og det var tilfelle i Bodensee-området på starten av 90-talet då berre 40 prosent av den økologiske mjølka vart nytta. I desse tilfella var det eit symptom på svak organisering og samarbeid mellom aktørane i produksjon, foredling og sal. Det er difor viktig å sjå på utnyttinga av dei økologiske produkta over fleire år, og vurdere det opp mot måla, strategiane og tiltaka til aktørane. Då kan ein få eit bilete av om låg utnyttingsgrad vil vere ein kortvarig tilstand, eller om det er teikn på meir grunnleggjande problem.

Dersom låg utnyttingsgrad er teikn på grunnleggjande problem, er det avgjerande korleis produsentar, styresmakter, foredlingsindustri og detaljhandel møter ein slik situasjon. Har dei eit mål om å utvikle marknaden gjennom ei balansert utvikling mellom produksjon og etterspurnad, eller definerer dei situasjonen slik at det er forbrukarane som ikkje har interesse for økologiske produkt? Som nokre av artiklane syner er svaret på ein slik situasjon å endre mål og strategiar og inngå tettare samarbeid med andre aktørar i verdikjeda. Volumet må aukast for å få ned kostnadene, pris til forbrukar må reduserast og eit felles løft i marknadsføringa må gjennomførast.

Totalt sett oppfattar vi dei omtalte undersøkingane som relevante for Norge, sjølv om ikkje alt kan overførast direkte. På bakgrunn av dette vil vi trekkje fram desse vilkåra som viktige for å utvikle omsetning og marknad for økologiske landbruksprodukt for å svare på problemstillinga vår i denne litteraturstudien. Vi har valt å avgrense problemstillinga til foredling og omsetning gjennom dei tradisjonelle kanalane. Dette betyr ikkje at andre foredlings- og omsetningsformer er uvesentlege. Avgrensinga er gjort ut frå å ressursomfanget til dette prosjektet.

Styresmaktene må initiere samarbeid

Skal støtte til omlegging og økologisk produksjon vere effektiv må styresmaktene også ha ein politikk for utvikling av omsetning og marknad slik at det kan skapast ein situasjon med elastisk etterspurnad i foredlings- og omsetningsledda. Politikken må stimulere til langsiktig og aktivt samarbeid mellom aktørane gjennom heile verdikjeda: produsent, foredlingsindustri, grossistar og handel. På den måten kan produkta nå fram til forbrukaren. Om ikkje kan resultatet verte sterkt reduserte prisar til produsent, liten omsetning (omsetning som konvensjonelle produkt) og liten eller ingen prisreduksjon til forbrukar. At uelastisk etterspurnad i foredlings- og omsetningsledd kan vere ei forklaring på stagnasjon i marknaden vert synt i undersøkingar av både Tyskland, Sveits og Austerrike.

Etterspurnad frå forbrukarane er naudsynt, men ikkje eit tilstrekkeleg vilkår for å få i gang ei utvikling av omsetning og marknad av økologiske produkt. For at ein latent etterspurnad skal kunne takast ut i faktisk etterspurnad er det nødvendig at aktørane i verdikjeda oppfattar at det er i deira interesse å utvikle den økologiske marknaden og at dei gjer det på ein koordinert måte. I det vidare løpet er forbrukarane sin etterspurnad ei drivkraft i systemet for å få ei balansert utvikling mellom etterspurnad og produksjon.

Organisering av produsentane

Litteraturen viser at framgang for økologiske produkt krev at produsentane opptre profesjonelt m.a. ved å innta eit marknadsperspektiv i staden for eit tradisjonelt produsentperspektiv. T.d. ved å godta krav om reduserte prisar kombinert med aktiv marknadsføring for å stimulere utvikling i etterspurnad. Økobøndane må vere villige til å gå inn i både horisontalt og vertikalt samarbeid.

Både for å oppnå så gunstige vilkår som mogleg, og for å tilfredsstille foredlingsindustrien og grossistane sine krav, er det naudsynt med ei sterk og felles organisering av dei økologiske produsentane. Berre på dette viset har dei høve til å opptre med tyngd overfor andre aktørar i verdikjeda, og berre på denne måten kan dei tilfredsstille foredlingsindustrien sine krav til:

- Garanterte leveransar
- Tilstrekkelege (stabile og store nok) kvanta av produkt
- Einsarta kvalitet
- Akseptable prisar

Dersom ein vel å foredle og omsetje produkta sine på andre måtar enn gjennom dei tradisjonelle kanalane er det til dels andre krav som gjeld. Det er spørsmål vi ikkje går inn på her.

Etterspurnad frå foredlingsindustri og grossistar

Foredlingsindustrien og grossistane må ha interesse av å utvikle produksjon, omsetning og marknad av økologiske produkt, og dei må vere villige til å samarbeide med produsentar og handelen for å få dette til. Dei må satse på auka produksjonsvolum for å få ned kostnadene i foredling, og for å oppnå redusert pris til forbrukar.

For å utvikle marknaden må dei i samarbeid med handelen gjennomføre marknadsføringskampanjar som aukar forbrukaren sin kjennskap og kunnskap til økologiske produkt. I slike kampanjar er det særst viktig å fokusere på prisen fordi forbrukaren sin kjennskap til prisen på økologiske produkt er dårleg.

Marknadsføringa av økologisk produkt mot butikkar bør tilpassast volum og kvalitet slik at industrien kan tilfredsstille handelen sine krav til sikre leveransar. Det er betre å sikre kontinuerleg tilbod gjennom nokre kanalar, enn å risikere svak kontinuitet gjennom mange salskanalar.

Kjeder og butikkar

Litteraturen viser at handelen vere villig til samarbeid på lik line med dei andre aktørane i verdikjeda. Dei må også syne fleksibilitet slik at produsentane får tid nok til å tilfredsstille krava til kvalitet, volum, sikkerheit og pris. Ein må satse på kjeder og butikkar som har interesse av å selje økologiske produkt. Produkta må marknadsførast i media, og eksponerast godt i butikkane. Det er funne ein positiv samanheng mellom på den eine sida forbrukarane si interesse for økologiske varer og på den andre sida storleiken på butikkane, sortimentbreidd av økologiske produkt og kor lenge butikken har hatt produkta. Det ser ut til at det er grunn til å vere kritisk til å satse på sal av økologiske produkt gjennom lågprisbutikkane ut frå funn

som syner at dei marknadsfører produkta mindre enn andre butikkar og har generelt mindre kunnskap om marknadsføring og sal av økologiske produkt.

Høgare pris på økologiske produkt til forbrukar må synast igjen i høg kvalitet. Redusert pris gir auka kjøp, men det er avgjerande at prisreduksjon vert marknadsførast kraftig fordi særleg kjøp av mjølk er karakterisert av lågt engasjement og lite informasjonssøking i samband med kjøp. Det er vanen som rår når det gjeld kjøp av mjølk. Det skal altså sterke verkemiddel til for at dei som i dag kjøper konvensjonell mjølk skal oppdage den økologiske mjølka, og ikkje minst for at dei skal kjøpe den.

Marketingkonsept

Val av marketingkonsept vil vere avhengig av konkurransesituasjonen. Dersom det er konkurranse frå pseudo-økologiske produkt og andre økologiske produkt kan det argumenterast for ein differensieringsstrategi der både emballasje, produkt og pris vert tatt i bruk for å markere skilnad. Eit felles merke for økologisk produksjon er viktig i dette biletet.

Abstrakte attributt som helse og miljø kan vere eigna for å skape gode merkeassosiasjonar til økologiske produkt. Det er viktig å sørgje for merkeassosiasjonar som tillegg produktet verdi og som gir forbrukarane til å kjøpe. I Tyskland får forbrukarane positive assosiasjonar som tillit, ferske produkt og miljøvennleg produksjon dersom dei økologiske produkta får ein lokal identitet.

3. METODE

3.1 Eit casesdesign

Ut frå formålet og problemstillingane til prosjektet vil det vere sentralt å finne forklaringar på kvifor økologiske produkt i varierende grad kjem fram til forbrukar. Dette vert understreka ved at evalueringa skal vere formativ, dvs. ta sikte på å få fram kunnskap som kan nyttast til å forbetre dagens omsetningssituasjon. For å finne forklaringar og årsakssamanhengar er det etter Yin (1994) og Flyvbjerg (1992) fruktbart å studere fenomen i sin verkelege kontekst. Dette kan ein oppnå gjennom val av casestudie-metoden. Ved også å velje ut to eller fleire case for kvar produktgruppe kan vi foreta samanlikningar mellom case. Slike komparative case-studiar er eigna til å utforske samanhengar (Andersen,1990).

Undersøkinga av både mjølk og kjøt er lagt opp som ein case-studie. Yin (1994) skisserer fire ulike typar case kategorisert etter om studien baserer seg på val av eitt eller fleire case, og om ein nyttar ei eller fleire analyseiningar (sjå tabellen under).

Tabell 2 Ulike typar case-design

	Enkelcase-design	Fleircase-design
Holistisk (ei analyseining)	Type 1	Type 3
Embedded (fleire analyseiningar)	Type 2	Type 4

Kjelde: Yin (1994).

Vår undersøking vert lagt opp som eit multipelt case-design ved at vi vel ut to eller fleire case-område for kvar av produktgruppene mjølk og kjøt. Eit case-område inneheld i prinsippet heile verdikjeda frå ei gruppe produsentar til forbrukarar i eit geografisk område. Det inneheld ei foredlingsverksemd som gruppa av bønder leverer til, dei butikkane som kjøper økologiske produkt frå denne, og kundar som handlar i butikkane. Eit case vil difor også innehalde fleire analyseiningar. Våre case vert difor av type 4 i tabellen over.

Vi må avgrense caset og talet analyseiningar ut frå ressursane i prosjektet. Vi har ikkje høve til å sjå på heile verdikjeda frå produsent til forbrukar for to case i begge produktgruppene. Ut frå at tilgangen på økologisk mjølk og kjøt er vesentleg større enn salet, vel vi å ikkje inkludere produsentane som analyseining.

Kritikken mot case-metoden

Case-metoden vert ofte kritisert for å berre kunne omtale fenomen, og i liten eller ingen grad kunne produsere vitskapleg innsikt ut frå evne til generalisering. I ein gjennomgang av kritikken mot case-metoden hevdar Flyvbjerg (1992) at sjølv analysar av einskilt-case kan gi grunnlag for vitskaplege utsegner av generell interesse. Han peikar på at ved strategisk val av case kan ein auke metoden sine evner til å produsere generell kunnskap. Flyvbjerg (1992) skil mellom fire ulike, men ikkje gjensidig utelukkande måtar for strategisk val av case:

- *Ekstreme/avvikande case*: Er eigna til å gi informasjon om uvanlege case, som for eksempel kan vere særleg problemfylte eller serleg vellukka i ein nærmare definert forstand.
- *Maksimum variasjon case*: Er eigna til å gi informasjon om betydninga av ulike tilhøve for korleis eit case skal sjå ut; for eksempel tre til fire case som er vesentleg ulike med omsyn til ein dimensjon: storleik, organisasjonsform, lokalisering, budsjett e.l.
- *Kritiske case*: Er eigna til å gi informasjon som tillet logiske slutningar av typen ”viss det (ikkje) gjeld for dette caset, så gjeld det for alle (ikkje for nokre) case”.
- *Paradigmatiske case*: Fungerer som metafor eller førebilete for det området caset tar opp.

Vi vil i utgangspunktet velje ut ekstreme eller avvikande case. Målet er å finne minst eitt case som kan seiast å vere problemfylt og eitt som kan omtalast som vellukka med omsyn til kor stor del av dei økologiske produkta som vert omsett som økologisk til forbrukar for kvar av produktgruppene.

3.2 Val av case

Ut frå informasjon frå TINE ligg salet av økologisk lettmjølke i alle regionar i Sør-Norge på mellom 0,5 og 1,5 prosent av totalt søtmjølksal (Bjøre, 1999). Det er med andre ord ikkje stor variasjon i den variabelen vi ønskjer å forklare. Dette kan tyde på at sentrale forklaringar på den relativt låge marknadsandelen ikkje ligg i ulik handsaming gjennom verdikjeda i dei ulike områda av landet, men på eit meir overordna nivå. Det største meieriselskapet i Sverige, Arla, har hatt ein vekst på om lag 20 prosent i salet av økologisk lettmjølke dei seinare åra, og i 1998 utgjorde økologisk mjølke om lag 5 prosent av konsummjølksalet. Arbeidet med økologisk mjølke i dei to selskapa ser også ut til å vere ulikt med omsyn til kva rolle ein gir produktet og kva ambisjonar ein har (Norsk Landbruk, 1998). Ikkje minst skilnaden i salet mellom TINE og Arla gjer det aktuelt å velje ut desse to selskapa som case for å analysere økologisk mjølke.

I teorien ville det optimale for samanlikning mellom to case vere at dei er like med unntak av den variabelen som skal forklarast. Dette går også under nemninga ”most similar systems”, der strategien er å velje ut case der variablane ein skal forklare har ulike verdiar, mens systema elles (andre variablar) er så like som råd (Andersen, 1990). Ved to case kan vi gjere komparative analysar. Det er to problem med denne typen case, for det første at det kan vere problem med å identifisere ”like system”, for det andre at ved ”like case” vil case ofte vere like også på somme av dei variablane ein er interessert i (Lijphart, 1975).

TINE og Arla er ikkje identiske system, men på ein del viktige punkt er dei relativt like:

- Dei handsamar om lag like store mengder mjølke (høvesvis 1,7 og 2,1 mill. liter for TINE og Arla)
- Begge er det dominerande selskapet nasjonalt
- Begge er medlemsverksemdar som mjølkeprodusentane eig
- Begge forsyner den største marknaden i landet (Oslo/Stockholm).

Men det er også viktige skilnader. Arla har om lag 10.000 leverandørar med samla mjølkemengd som er større enn det TINE tar imot frå dei 25.000 leverandørane sine. Arla har i lengre tid hatt konkurranse frå andre selskap nasjonalt, mens TINE fram til midten på 90-talet ikkje hadde konkurranse på konsummjølke. Det vil ikkje vere mogleg å finne bedrifter

som er like i alt med unntak av éin dimensjon. Vi må nøye oss med tilfelle som verkar tilstrekkeleg like med omsyn til dei variablane vi trur er viktige for det vi skal forklare.

Vidare må vi avgrense case-området i TINE og Arla. Både for Arla og TINE var Stockholm og Oslo den første marknaden av vesentleg omfang der den økologiske mjølka vart lansert. Det skjedde for Arla i 1991 og for TINE i 1995. Vi vel Oslo og Stockholm som case-område med det sal- og distribusjonsapparatet som dekkjer dette området i dei to selskapa.

I meierisamvirket er det Fellesmeieriet som har ansvar for Oslo-marknaden. Arla er eit konsern med eit organiasjonsledd utan regionale selskap som i Norge. Salsansvarleg for Stockholm er fysisk knytt til meierianlegget i Kalhäll like utafør Stockholm.

Når det gjeld analyseiningar i handelen må vi gjere eit strengt utval mellom kjeder og butikkar. Her nyttar vi Flyvbjerg sitt utvalskriterie *kristiske case* ved å velje ut butikkar knytt til den butikkkjeda som har profilert seg sterkast på økologiske produkt gjennom å ha det største utvalet av økologiske produkt. Av kjedene i Norge er det Norges Kooperative Landsforening (NKL)/Forbrukarsamvirket som har profilert seg mest på økologiske produkt. I Forbrukarsamvirket er Mega den butikkprofilen som har det største utvalet av økologiske produkt fordi det er ein fullsortimentsbutikk (Oppsal, 1999). Vi vel difor ut NKL med Mega-kjeda og deira butikkar i Oslo for å representere grossist og detaljistleddet. Ut frå dei same omsyna vel vi i Sverige Kooperative Förbundet (KF) med Gröna Konsum-kjeda og deira butikkar i Stockholm. I skjemaet under har vi summert val av case for mjølk.

Tabell 3 Case for analyse av økologisk mjølk

	Case 1	Case 2
Foredlings- verksemd	TINE Norske Meierier (TINE) og Fellesmeieriet (FM)	Arla
Grossist	Norges Kooperative Landsforening (NKL) med Mega-kjeda	Kooperativa Förbundet (KF) med Gröna Konsum-kjeda
Detaljst	8 Mega-butikkar i Oslo	6 Gröna Konsum i Stockholm

Tal frå Landbrukets Priscentral viser at kjøtsamvirket tar hand om ca. 90 prosent av det økologiske kjøtet bøndene leverer. Dette gjer at vi vel ut verksemdar i kjøtsamvirket som analyseiningar. Kjøtsamvirket var i 1998 sett saman av åtte regionale sjølvstendige selskap. Før 1998 har det vore store skilnader mellom selskapa med omsyn til kor stor del av mottatt økologisk slakt som har vorte omsett som økologisk til forbrukar. Skilnadene har vorte mindre med åra.

Også for kjøt har vi nytta ekstreme/avvikande case som kriterium for å velje selskap som skal med i analysen. Ved å velje verksemdar i kjøtsamvirket får vi case som er relativt like med omsyn til eigarskap, leiarskap og organiasjonsform. Dette er ønskeleg ut frå metodeteorien (Andersen, 1990), men problemet er ofte at like system også vert for like med omsyn til den variabelen ein ønskjer å undersøkje (Lijphart, 1975). Dette har vist seg å vere eit problem også i vårt tilfelle.

Blant dei åtte Gilde-verksemdene har vi valt tre case ut frå desse kriteria:

- Verksemdene skal likne kvarandre ved at dei ligg i nærleiken av ein større by og såleis har potensiell tilgang på ein god marknad
- Verksemdene skal peike seg ut anten gjennom høg andel av tilgjengeleg økologisk kjøt omsett som økologisk vare, eller motsett gjennom låg andel omsett som økologisk. Utvalet skal fortrinnsvis dekkje dette spekteret både for storfe og sau/lam.
- Dei Gilde-verksemdene som tar imot minst økologisk kjøt skal ikkje tene som case.

Med utgangspunkt i tilførsle- og salsstatistikk frå kjøtsamvirket for 1997 har vi kome fram til tre case-verksemdar: Fellesslakteriet (FS) og Gilde VBT (Vestfold-Buskerud-Telemark Slakterier), begge med Oslo som den viktigaste enkeltmarknaden, og Vestlandske Salslag (VS), som forsyner Bergens-marknaden. Når vi legg 1997 til grunn, kjem FS svakt ut både med omsyn til lam/sau og storfe, med høvesvis 13 og 14 prosent omsett som økologisk. For økologisk lam/sau utmerkar VS seg i positiv retning, med 84 prosent omsett som økologisk (22 prosent for storfe). På økologisk storfekjøt i 1997 hadde Gilde VBT ein andel på 56 prosent, som er relativt godt når ein tar omsyn til storleiken på tilførsla (andre verksemdar hadde høgare prosenttal, men vesentleg mindre leveransar av økologiske slaktedyr). I 1998 skjedde det ei viss utjamning mellom dei tre case-verksemdene på foredlingssida ved at ein mindre andel økologisk kjøt vart omsett til meirpris frå både Gilde VBT (storfe) og VS (lam/sau). Særleg markert var tilbakegangen i sal av økologisk lam/sau frå VS. Begge desse selskapa sto likevel fram som slakteriverksemdar med eit visst fokus på økologisk kjøt i 1998. I så måte skilte dei seg klart ut frå FS, der aktiviteten på området stoppa opp og så godt som alt økologisk kjøt (97 prosent) vart selt utan meirpris det året.

NKL representerer grossistnivået i studien av økologisk kjøt, avgrensa til case 3 og 4. Gjennom bransjeavtale mellom Gilde og Forbrukarsamvirket er det bestemt at Mega-kjeda skal ha prioritet i høve til leveransar av økologisk kjøt. Som caseverksemdar i detaljistleddet har vi valt Forbrukersamvirket ØST (FSØ) og Ringerike Samvirkelag (RS), som har samarbeidd nært med høvesvis Fellesslakteriet og Gilde VBT om økologisk kjøt. Tabellen under syner case på økologisk kjøt.

Tabell 4 Case for økologisk kjøt

	Case 3	Case 4	Case 5
Foredlings-verksemd	Norsk Kjøtt/Gilde Fellesslakteriet (FS)	Norsk Kjøtt/Gilde Gilde VBT (Vestfold-Buskerud-Telemark Slakterier)	Norsk Kjøtt/Gilde Vestlandske Salslag (VS)
Grossist	Norges Kooperative Landsforening (NKL) med Mega-kjeda	Norges Kooperative Landsforening (NKL) med Mega-kjeda	
Detaljst	Forbrukersamvirket ØST (FSØ)	Ringerike Samvirkelag (RS)	

Case 3-5 (økologisk kjøt) er i mindre grad en case 1 og 2 (økologisk mjølk) handsama som skarpt åtskilte case. Det heng saman med at case-verksemdene for økologisk kjøt på kvart nivå (foredlingsindustri, grossist og detaljist) høyrer inn under same konsern. Dei forklaringane som gjeld t.d. overordna strategiar vil dermed vere like for case-verksemdene

på kvart nivå. Dette er ulikt kapittelet om økologisk mjølk, der vi ser på konsern i Sverige og Norge som avvikande case. For kapitlet om økologisk kjøt har vi gjennom prosjektarbeidet opplevd at valet av ekstreme/avvikande case som metodisk tilnærming viste seg å ha størst forklaringskraft i studien av detaljstledet.

3.3 Data

Diffusjonsteorien er vår teoretiske analysereiskap i undersøkinga. Rogers (1995) set fokus på at diffusjon er ei form for sosial endring der ein innovasjon vert kommunisert over tid i eit sosialt system. Dette er ein prosess som foregår i ein sosial og kulturell kontekst. Kvalitative metodar er eigna til å gi heilskapsperspektiv og heilskapsforståing for tolking av meiningsramma, motiv, sosiale prosessar og samanhengar (Holme og Solvang, 1991).

Problemstillingane våre er kvalitative i sin natur. Vi skal finne svar på kva rasjonalitet aktørane legg til grunn for økologisk landbruk og økologiske produkt. Dette krev eit forskingsopplegg som går djupt inn i kva som gir mening for aktørane og deira motiv, verdiar og oppfatningar. Validiteten til undersøkinga kunne ha vorte sett på ein hard prøve ved eit einssidig kvantitativt opplegg. Ein kombinasjon av kvalitative og kvantitative data er betre eigna til å gje svar på våre problemstillingar. Vi har lagt størst vekt på innsamling av kvalitative data, men nokre kvantitative data har vore viktige, t.d. meir detaljerte tal for økologisk produksjon og volum selt økologisk vare. Slike data har vi fått frå case-verksemdene.

Dei kvalitative data er i hovudsak samla inn ved hjelp av:

- Intervju
- Observasjon i butikkar og intervju av butikksjef eller produktansvarleg
- Analyse av dokument, som årsmeldingar, miljørapportar, møtereferat, brosjyrar etc.

Våre viktigaste og mest omfangsrike data kjem frå intervju, men både observasjon i butikk og studie av diverse dokument har vore viktige kjelder for å utfylle og kontrollere intervjudata. Det er berre for produktgruppa mjølk vi har gjort observasjon og intervju i butikk. Vi hadde som utgangspunkt å intervju butikksjef. Det har vi ikkje klart å gjennomføre fullt ut fordi butikksjefane ikkje alltid var til stades, eller fordi vedkommande ikkje hadde tid til å la seg intervju. Difor har vi for ein del butikkar intervju den ansvarlege for meieriprodukt. Dette påverkar reliabiliteten for data frå butikkintervju. I nokre få tilfelle fekk vi intervju både butikksjef og den ansvarlege for meieriprodukt fordi den første måtte avslutte intervjuet. Då fekk vi innblikk i at tilsette i ein og same butikk kan omtale situasjonen til dels svært ulikt.

Det har vore viktig å intervju tilsette på fleire nivå i verksemdene fordi våre problemstillingar skal fange opp korleis oppfatningar, mål og strategiar kjem til uttrykk gjennom tilbodet til forbrukar i butikk. Dessutan set ei av problemstillingane fokus på samarbeidet i verdikjeda mellom foredlingsledd og handel/butikk. Utval av intervjuobjekt er gjort ut frå fokus på marknaden i problemstillingane. Vi har difor lagt vekt på å intervju tilsette som arbeidar med sal og marknadsføring, både tilsette i leiingstillingar og salskonsulentar. Dessutan har vi til ein viss grad intervju leiinga i selskapa.

3.4 Datainnsamling

Først vart det sendt brev til leiinga i selskapet der vi orienterte om formålet med undersøkinga, kven som finansierer det, kva tema vi ønskte å ta opp, og kven vi ønskte å intervju. Vi bad om godkjenning for at vi kunne ta kontakt med dei aktuelle tilsette med førespurnad om intervju.

Intervjua med den einskilde vart avtalt med ein skriftleg førespurnad over e-post eller via telefon. Vi gav her den same informasjonen som i vår første kontakt til leiinga. Vi informerte om at intervjuet var anonymt¹, og at vi retta oss etter datatilsynet sine reglar for personvern og oppbevaring av data. Dei fleste vi tok kontakt med var villige til å la seg intervju.

Det vart utarbeidd ein generell intervjuguide som intervjuet med den einskilde var utforma ut frå. Intervjua har vore særst opne ved at vi ikkje har følgd denne intervjuguiden slavisk. Dei fleste av intervjua vart gjennomført ansikt til ansikt med informanten, men i nokre tilfelle vart intervjuet gjort per telefon. Intervjua vart tatt opp på lydband, og skrivne ut i sin heilskap like etter intervjua.

For foredlingsindustrien både i Norge og Sverige vart dei fleste intervjua gjennomført i første halvår 1999. Dette gjeld også for grossist- og detaljistleddet for våre case på mjølk. Intervjua av grossist og detaljistleddet for kjøtt har for det meste skjedd i andre halvår 1999. To av informantane i case 1 vart intervjua saman. Dette vart gjort etter ønske frå informantane.

Tabell 5 Oversikt over tal informantar i våre case etter funksjon hos foredlingsindustri og grossist/detaljist

Foredlingsindustri	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Overordna leiar	1	2			
Leiar info/org.	1			1	
Leiar marknad/sal	4	4	2	2	1
Salspersonell	4	2	1	1	3
Leiar produksjon			2		1
Anna	1	1		1	1
Grossist/detaljist	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Overordna leiar			1	1	
Leiar marknad/sal	1	1	3		
Anna leiar/sjef	2	2	1		
Butikksjef/butikkansv.	8	6	3	1	
Sum informantar	21	19	13	7	6

På foredlingsindustri-nivå byggjer case 3-5 også på intervju med tre informantar i Gilde Norge og ein informant i Norsk Kjøtt. Som ein del av case 3 og 4 på grossist/detaljist har vi i tillegg intervjua ein overordna leiar og ein leiar for marknad/sal i NKL sentralt. Sjå elles vedlegg 1.

¹ For grossist- og detaljistleddet i case 3 og 4 har vi gjort kortare intervju over telefon, og fått løyve til å knyte opplysningar til namngitte informantar.

3.5 Avgrensningar ved studien

I dette kapitlet vil vi vurdere kor pålitelege resultatane våre er, og om dei kan generaliserast til å gjelde for ein større populasjon enn våre case.

Yin (1994) og Kidder (1981) oppsummerer kriteria for å vurdere undersøkinga sin validitet i fire kategoriar: konstruksjonsvaliditeten, intern og eksten validitet og reliabilitet. Nedanfor har vi ein gjennomgang og drøfting av desse elementa.

Konstruksjonsvaliditeten er eit uttrykk for om undersøkinga inneheld dei relevante og korrekte omgrepa, og at desse er operasjonalisert nok til å få svar på det ein ønskjer. Yin viser til to strategiar på denne utfordringa. For det første å spesifisere kva type endring som skal undersøkast, deretter å demonstrere at dei variablane ein vel ut for å måle endring faktisk reflekterer denne type endring. Han spesifiserer tre taktikkar for å gjere dette:

- Nytte fleire typar data
- Etablere ei kjede av bevis
- La nøkkelinformantar kommentere utkast til case studie-rapport.

I vår undersøking har vi nytta mange ulike data-kjelder:

- Dokument (styreprotokoll, årsrapportar, formelle strateginotat, diverse møtereferat m.m.)
- Fysiske gjenstandar i form av informasjons- og marknadsføringsmateriell
- Intervju; både informantintervju, djupneintervju og strukturerte intervju
- Observasjon.

Prosentdel økologisk selt i høve til volum mottatt frå primærprodusent er eit sentralt omgrep i undersøkinga vår. Omgrepet økologisk er definert som produkt godkjent av kontrollorganisasjonen Debio i Norge og Krav i Sverige, både for primærproduksjonen, foredlingsleddet og utsal (butikk). Problemet kan vere kor nøyaktig registreringa av volum tilførsle og sal av økologisk kjøtt og mjølk i foredlingsindustrien er. Debio fører kontroll med dette som grunnlag for godkjenning. Ei verksemd kan ikkje selje meir økologisk enn det dei har fått inn, minus det som går bort i svinn for å få godkjenning. Debio kan kontrollere mottak av økologisk i verksemda med godkjent produksjon hos primærprodusent, og volum selt som økologisk i høve til det volumet som er mottatt som økologisk. Vi har difor grunn til å rekne med at når verksemda er Debiogodkjent så er registreringane forholdsvis nøyaktige. Derimot krev ikkje dette systemet at alt som vert mottatt som økologisk også skal seljast som økologisk. Systemet krev heller ikkje at alt som er levert som økologisk frå bonde vert registrert som økologisk ved mottak.

Vi nyttar også volum selt av økologisk vare i prosent av totalt selt volum av denne varen i verksemda (økologisk + konvensjonell). Det er då viktig at vi nyttar same varekategori når vi samanliknar mellom verksemdar. Dette har vi gjort.

Undersøkinga sin interne validitet eller design-validitet er testen på om ein klarer å omtale dei korrekte årsak samanhengane. Dette er viktig i vår samanheng, der vi fokuserer på å finne forklaringar. Yin viser til tre taktikkar for å løyse dette:

- Foreta ei mønstersamanlikning, dvs. ei samanlikning mellom empiriske case og ein teoretisk modell om årsak-verknad ut frå forventning om årsak-verknad (pattern matching)
- Byggje opp ny teori ved ein intensiv og dualistisk analyse av utgangsteorien for studien med empirien frå case-studien (explanation building)
- Nytte tidsserie-analyse.

Ved bruk av komparative case og teori vil vi prøve å unngå dette problemet. Vi nyttar både mønstersamanlikning og samanlikning mellom case. Vi har også innhenta supplerande informasjon på slutten av prosjektperioden for å fange opp endringar i tema og spørsmålstillingar undervegs. At vi har intervjuet eit relativt stor utval informantar i kvar verksemd skulle også styrke den interne validiteten.

Likevel kan vi ikkje vere sikre på at designet av studien har fanga opp alle relevante forhold som kan forklare skilnadene mellom våre case. Særleg gjeld dette for dei to case på mjølk som spenner over to ulike land. Ideelt sett skulle Arla og TINE, eller Sverige og Norge, vore mest mogleg like med unntak av den eine variabelen vi skulle forklare. Det kan vere skilnader mellom selskapa og mellom landa som vi ikkje har undersøkt og som kan vere med på å forklare den relativt store variasjonen vi finn i sal av økologisk mjølk. Dette kan vere skilnader som gjer at interessa for økologiske produkt hos forbrukarane varierer mellom landa. Både skilnader i offentleg debatt om mat, helse og miljø, og tidspunkt når økologiske produkt vart introdusert i marknaden, kan ha påverka denne interessa.

Undersøkinga sin eksterne validitet eller utval-validitet er eit mål på i kva grad resultata frå caset kan ha relevans for eit større univers. Taktikken for å oppnå størst generell relevans er å:

- Nytte fleire case eller gjentakande case (Yin, 1994)
- Foreta strategisk val av case (Flyvbjerg, 1992)

Vi har nytta både eit multippelt case-design og gjort strategiske val av case. For analysen av mjølk har vi to case, mens for kjøt har vi valt tre case. Vi meiner at våre *strategiske val* av case har auka studien si evne til å produsere generell kunnskap. Som utvalskriterium har vi nytta avvikande case, forstått som store skilnader i andel økologiske produkt omsett som økologisk til forbrukar, og sal av økologiske produkt av totalt sal. Dei to populasjonane vi har valt case ut frå i Norge, kjøtsamvirket og meierisamvirket, er kvar for seg grupperingar med relativt like bedrifter både med omsyn til eigarskap, styringsfilosofi (samvirkeprinsippa), leiarskap og organisasjonsform. Dessutan er det grunn til å tru at det er stor likskap i sosiokulturelle trekk mellom verksemdene i kjøtsamvirket og meierisamvirket. Det gjer at resultata våre i større grad kan generaliserast innafor desse grupperingane enn i høve til andre verksemdar i same bransje.

Undersøkinga sin reliabilitet, seier noko om kor påliteleg dei innsamla data er. Den kritiske testen på dette er at ein annan forskar som nyttar den same metoden for datainnsamling skal få inn dei same data. For å løyse denne utfordringa kan ein:

- Utvikle og bruke ein casestudie-protokoll
- Utvikle ein casestudie-database.

Vi har nytta både ein casestudie-protokoll og ein database. Dessutan er undersøkinga vår gjennomført av to forskarar. Sjølv om vi har delt arbeidet mellom oss etter produktgruppe

(kjøt og mjølk) har vi drøfta utforming av spørsmål og tolking av funn. Dessutan har vi presentert funn og drøfta desse med forskarar frå andre institutt. Dette meiner vi har bidratt til å styrke reliabiliteten.

Store og komplekse organisasjonar som mjølk- og kjøtsamvirket rommar naturleg nok mange ulike syn på og haldningar til økologiske produkt. Målet vårt har vore å løfte fram ulike syn og haldningar blant eit utval nøkkelinformantar i eit forsøk på å danne eit bilete av årsakssamanhengar og vilkår for vidare utvikling av økologisk som kommersielle mjølk- og kjøtprodukt. Vi har ingen garanti for at svara er representative for dei tilsette i verksemdene, men vi har laga eit design for undersøkinga som i stor grad skal fange opp denne utfordringa. Vi har intervjuet fleire tilsette i kvar verksemd, også tilsette i ulike funksjonar i verksemdene. Både det store utvalet av informantar og at dei dekkjer ulike funksjonar styrkar reliabiliteten i undersøkinga.

4. TEORI OG PROBLEMSTILLING

Her presenterer vi vår teoretiske analysereiskap i undersøkinga: diffusjonsteorien og marketingteori, og korleis vi nyttar desse teoriane i høve til problemstillinga.

4.1 Diffusjonsteorien

Rogers (1995) omtaler korleis innovasjonar vert tatt i bruk av individ, institusjonar, verksemdar og organisasjonar. Før ein innovasjon er adoptert (tatt fullt i bruk/implimentert) foregår det ein prosess, diffusjonsprosessen, som kan omtalast ved hjelp av fire hovudelement:

- Type innovasjon
- Kommunikasjon
- Tid
- Sosialt system

Diffusjon er ei form for sosial endring der ein innovasjon vert kommunisert over tid i eit sosialt system. Rogers legg vekt på at dette er ein prosess som foregår i ein sosial/kulturell kontekst. I litteraturen er diffusjonprosessen mest omtalt for individ, og då ofte som forbrukar i ein marknad, men han kan også nyttast på organisasjonar. Individperspektivet kan ha ein viss relevans også for den prosessen som må foregå i organisasjonar for at innovasjonar skal verte adoptert.

Type innovasjon

Karakteren av innovasjonen kan forklare kvifor diffusjonsprosessen kan foregå med ulikt tempo, og om den lukkast eller mislukkast. Rogers omtaler faktorane: "relative advantage, compatibility, complexity, triability, observability":

Relativ fordel. Vert innovasjonen oppfatta å ha ein relativ fordel i høve til eksisterande teknologi eller produkt? Relativ fordel kan verte målt i økonomiske termar (lønsemd, reduserte kostnader etc.), men sosial prestige, nyttig og tilfreds er også viktige faktorar. Reduksjon i tidsbruk og mindre slitsamt arbeid kan oppfattast som ein fordel. Kor lang tid det tar før ein innovasjon er adoptert kan manipulerast ved å gi adoptør, salspersonell eller andre som skal fremme innovasjonen, incentiv t.d. i form av pengar, gåver etc. Dette kan påverke adoptør til å ta i bruk innovasjonen sjølv, eller syte for at andre gjer det.

Objektive fordeler er ikkje avgjerande. Det avgjerande er om individet eller organisasjonen oppfattar at innovasjonen har fordelar. Jo større relativ fordel ein oppfattar at innovasjonen har jo raskare vil adopsjonen gå.

Oppsummert: **Graden av relative fordelane av ein innovasjon, slik den vert oppfatta av medlemmane av eit sosialt system, har positiv effekt på adopsjonsraten.**

Kompatibel. Er innovasjonen i samsvar med dei eksisterande verdiane, erfaringane og behova til individet eller organisasjonen? Adopsjonen av ein ide eller eit produkt vil verte

hemma dersom ikkje innovasjonen er i samsvar med organisasjonen sine verdiar og erfaringar. Adopsjon kan også verte blokkert dersom den går på tvers av sosiokulturelle verdiar. Ein innovasjon som kan sameinast vil gi mindre usikkerheit og vil gi meir mening for individet eller organisasjonen. Ein innovasjon kan vere i samsvar eller ikkje med:

- Sosiokulturelle verdiar og tru i organisasjonen
- Tidlegare introduserte idear i organisasjonen
- Behov (både uttrykte og ikkje uttrykte) til organisasjon.

Adopsjon av eit produkt som ikkje er samsvar med etablerte verdiar krev endringar anten i organisasjonen eller av innovasjonen. Det første er ein langsam prosess. Då kan det vere betre, dersom det er mogleg, å tilpasse innovasjonen til eksisterande verdiar. Dette kan gjerast ved å knytte innovasjonen til tidlegare adoptert idear eller produkt. Forsking syner at individ møter nye produkt på same vis som dei møter liknande produkt.

For å utforme ein fruktbar innovasjonsstrategi bør ein difor kjenne godt til eksisterande erfarings- og kunnskapssystem for organisasjonen som individ tilhøyrer. Ved å knytte det nye produktet til tidlegare erfaring og adopterte produkt adopsjonen gå lettare. Dette må gjerast slik at assosiasjonar til det frå før adopterte produkt kjem fram. Fleire nye produkt kan knytast saman til ein pakke for å auke adopsjonstakten.

Vidare fokuserer Rogers (1995) på at namnet på innovasjonen vil påverke i kva grad den vert oppfatta å vere i samsvar med eksisterande verdiar og synsmåtar. Oppfatningane av ein innovasjon er farga av dei symbol som vert brukt. Val av namn og symboler på det nye produktet er difor delikate og viktige val.

Oppsummert: Graden av samsvar mellom innovasjonen og eksisterande verdiar, erfaringar og behov, slik det vert opplevd av individ i eit sosialt system, har positiv effekt på adopsjonstakten.

Kompleks. Kor kompleks ein innovasjonen er omfattar både om den er vanskeleg å forstå og å bruke. Nye produkt som er lett å forstå vert adoptert raskare enn innovasjonar som krev at individet eller organisasjonen utviklar ny kompetanse eller forståing. Dess meir kompleks ein innovasjon er, slik den vert opplevd av individ i eit sosialt system, dess meir negativt verkar det inn på adopsjonshastigheita.

Deleleg. I kva grad er det mogleg å dele opp innovasjonen og prøve den ut i mindre omfang? Ein innovasjon som kan delast opp og prøvast ut på eit avgrensa område representerer mindre usikkerheit for individet eller organisasjonen enn andre innovasjonar fordi ein kan lære undervegs. Slike innovasjonar vil raskara verte adoptert enn innovasjonar som ikkje kan delast opp.

Observerbar. I kva grad er resultatata av innovasjonen mogleg å observere for medlemmene i organisasjonen? Jo enklare det er å sjå resultatata jo lettare vert innovasjonen adoptert.

Innovasjonar som vert oppfatta av individet eller organisasjonen å ha større relative fordelar, er i samsvar med eksisterande verdiar og behov, er deleleg, lite kompleks og som har positive synlege resultat vil verte adoptert raskare enn andre innovasjonar. Tidlegare forskning syner at desse fem kvalitetane er dei viktigaste karakteristika for å forklare graden av adopsjon.

Rogers (1995) omtaler at forskning viser at 49-87 prosent av variasjonen i adopsjonsraten kan forklarast med desse fem faktorane.

Kommunikasjonen

Kor lang tid diffusjonsprosessen tar er også avhengig av det andre hovudelementet: kommunikasjon. Kor effektive medium for kommunikasjon kan nyttast for å spreie informasjon om innovasjonen? Kor informasjonssøkjande er individ og organisasjon? Dette er sentrale spørsmål for å finne kva innverknad kommunikasjonen har på adopsjonen.

Tid

Det tredje hovudelementet er tid. Der individet gjennomgår desse fasane før innovasjonen er adoptert: 1) merksemd om innovasjonen, 2) Interesse og kunnskap, 3) Vurdering, 4) Beslutning, 5) Prøving, og 6) Adopsjon.

Sosialt system

Fleire eigenskapar i det sosiale systemet påverkar diffusjonsprosessen:

- **Sosial struktur.** Der det er legitimt med uformell kontakt på tvers av de formelle strukturer vil adopsjonen skje raskare.
- **Dominerande normer.** Gir desse rom for nytenking, informasjonssøking, eksternt orientering etc. vil adopsjonen gå raskare.
- **Opinionsleiaren** sin haldning/rolle i høve til innovasjonen. Dersom opinionsleiaren adopterer produktet vil adopsjonen gå raskare enn om dette ikkje skjer. Om innovasjonen har ein agent som brenn for ideen/produktet kan adopsjonen gå raskare
- **Kva konsekvensar har av innovasjonen?** Korleis er konsekvensane i høve til dei tre dimensjonane:
 - Ønskelege/ikkje ønskelege
 - Direkte/indirekte
 - Deltakande/ikkje deltakande
 - Innovasjonar som gir ønskelege, direkte og deltakande konsekvensar vil føre til raskare adopsjon enn andre innovasjonar.
- **Type innovasjonsavgjerd.** Er avgjerda individuell, kollektiv eller grunna på autoritet. I dei to siste tilfella er det naudsynt at andre individ, grupper eller verksemder gjentek avgjerda for sitt handlingsmiljø. I så fall vil prosessen ta lengre tid, og utfallet vert meir usikkert.

Samanhengen mellom type innovasjon og dei andre faktorane kan vere viktig. T.d. vil bruk av massemedia for kommunikasjon av ein kompleks innovasjon ikkje fungere. I slike tilfelle er individuell kommunikasjon meir effektiv.

Innovasjonar i organisasjonar

Rogers (1995) omtaler at i organisasjonar er implimenteringa etter avgjerda om adopsjon den kritiske fasen for om innovasjonen verkeleg skal bli adoptert. Studiar av innovasjonar i organisasjonar har hittil ikkje “tatt av” i følge Rogers fordi det ikkje er funne nokon samanheng mellom struktur og tidsbruk i diffusjonsprosessen. Dessutan har undersøkingar konsentrert seg om leiinga, og ikkje heile organisasjonen. Storleik er den uavhengige variabel som det er funnet klårast samanheng for. Store organisasjonar har vanlegvis ressursar og kompetanse til å identifisere og utvikle innovasjonar.

Sjølv om storleik kan slå positivt ut i høve til innovasjonsgrad, kan det slå negativt ut med omsyn til implimentering av innovasjonen. Det same gjeld om organisasjonen er kompleks i form av sterk spesialisering. Vidare omtalar Rogers innovasjonsprosessen i organisasjonen i fem steg:

Setje dagsorden. Dette er ein kontinuerleg prosess som for det første er å prioritere mellom problem og behov, og for det andre prøve å finne løysingar på desse problema i sitt eksterne miljø. Dei fleste organisasjonar identifiserer mange problem mens få løysingar vert identifisert, i alle fall som direkte kan løyse dei aktuelle problema. Ein annan strategi er å rette merksemda mot innovasjonane. Gjennom å leite etter innovasjonar vil ein som oftast finne innovasjonar som kan løyse organisasjonen sine problem.

Samsvar mellom problem og innovasjon. Gjennom ein meir detaljert gjennomgang kan ein prøve å oppnå samsvar mellom problem/behov og den aktuelle innovasjonen, og teste om det er samsvar.

Redefinering/restrukturering. I denne fasen tilpassast organisasjonsstruktur og innovasjon gjensidig. På dette nivået omtalar Rogers to avgjerande moment for at ein innovasjon skal verte adoptert: kor innovasjonen kjem frå og om den har ein agent eller eldsjel.

Dersom innovasjonen kjem innanfrå, frå organisasjonen sjølv, er det større sjanse for at adopsjonen skjer raskt og vert vellukka. Ein slik innovasjon er som regel betre tilpassa dei problem og behov organisasjonen har, og kan verte lettare å implementert. Kjem innovasjonen utanfrå må det la seg gjere å tilpasse han til organisasjonen om adopsjonen skal verte vellukka. Jo meir komplekse og kompetansekravjande innovasjonen er jo tyngre vil diffusjonsprosessen gå.

For å drive innovasjonen gjennom organisasjonen både mht. formelle avgjerdar og for implementering er det behov for ein som “brenn” for innovasjonen, ein eldsjel. Om ikkje vil innovasjonen døy i organisasjonen. Ein slik eldsjel er ein person som er meir risikovillig og innovativ enn andre, og som legg meir kreftar inn på å påverke andre.

Klargjering. I denne fasen vert det etablert stabile arrangement for innovasjonen i heile organisasjonen og innovasjonen vert implementert.

Rutine. No er innovasjonen fullstendig implementert, og innovasjonen er ikkje lengre ein innovasjon, men ein del av det etablerte systemet i organisasjonen.

4.2 Drøfting

I dette avsnittet vil vi drøfte om det er relevant å nytte diffusjonsteorien i vår analysen av TINE, Arla, NKL/Mega og KF/Gröna Konsum. Det avgjerande spørsmålet er om økologisk mjølk og økologisk kjøtt er ein innovasjon for desse verksemdene.

Rogers (1995) definerer ein innovasjon slik:

An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is objectively new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.

Ein innovasjon kan vere ein ide, ein praksis, eller eit objekt. Økologisk landbruk og økologiske produkt er alt dette. Det er eit sett med idear om korleis ein kan drive jordbruk på som er ulik tradisjonelt jordbruk (men det er også mange likskapar), det er ein praksis i form av korleis desse ideane vert realisert i aktiv jordbruksdrift, og det er objekt i form av dei produkt som kjem ut av denne praksisen.

I vår undersøking er det objekta, eller meir konkret produkta vi har i fokus. Vi har valt å konsentrere oss om økologiske mjølkeprodukt frå TINE og Arla og økologiske kjøttprodukt frå Gilde. Det er ikkje den økologiske råvaren i seg sjølv vi her er ute etter å vurdere, men det produktet som vert laga og som forbrukar får tilbod om. Det avgjerande er om produktet vert oppfatta som nytt av individet eller organisasjonen. Med nytt meiner ein då at produktet er nytt for organisasjonen, at det ikkje har vore produsert i organisasjonen tidlegare. At ein kjenner til eksistensen av økologiske produkt frå før, t.d. frå andre verksemdar, er ikkje til hinder for at det kan vere ein innovasjon. Dersom produktet vert oppfatta som nytt for organisasjonen av individet i organisasjonen er det ein innovasjon:

Newness in an innovation need not just involve new knowlegde. Someone may have known about an innovation for some time but not yet devolped a favorable or unfavorable attitude towards it, nor have adopted or rejected it. "Newness" of an innovation may be expressed in terms of knowlegde, persuasion, or a decision to adopt (Rogers, 1995).

Økologiske mjølkeprodukt var ikkje ukjent for Arla i 1991 når dei lanserte sin første økologiske mjølk. Dei kjente til at verksemdar i andre land i Europa produserte slike produkt, og at det var ein etterspurnad etter slike produkt. Arla produserte også økologiske mjølkeprodukt for Kooperativa Förbundet (KF) under KF sitt eige varemerke Änglamark. Dette er og noko av bakgrunnen til at dei vurderer å gå i gang med eigen produksjon. Men ingen av verksemdene har produsert eigne økologiske produkt før enn dei set i gang i 1991 (Arla) og i 1995 (TINE). Frå begge selskapa kjem det fram i intervjuet at dei lanserte sitt første økologiske produktet dette året. Dette vart gjort som for andre nye produkt. Det vart av selskapa sjølv oppfatta som reelle nylanseringar i følge våre informantar.

Ein kan lage ulike produkt av råvaren økologisk mjølk og økologisk kjøtt. Eit økologisk produkt kan vere ein innovasjon sjølv om verksemda tidlegare har laga økologiske produkt av same råvare. Det avgjerande er om det nye økologiske produktet vert oppfatta som eit nytt og kvalitativt anna økologisk produkt av dei tilsette i verksemda og forbrukarane. Arla er eit godt døme på dette. Våre informantar oppfattar deira nye økologiske mjølkeprodukt i 1994, "Arla økologisk mellanmjölk" som eit kvalitativt nytt produkt i forhold til den økologiske mjølken som vart lansert frå Arla i 1991. Difor kan vi omtale dette produktet også som ein innovasjon.

4.3 Marketingteori

Vi nyttar Kotler (1999) sine komponenter i den totale miks av marknadsføringiltak: produkt, pris, promotering og plassering. Utforming av kvar og en av desse elementa og ikkje minst samansettinga av dei er avgjerande for resultatet.

Definisjonen av eit **produkt** i denne samanhengen er alt som vert bydd fram på ein marknad for bruk eller forbruk og som kan dekkje eit behov. Mjølkk inngår utan tvil i denne definisjonen. Eit produkt har tre nivå: "core product, actual product and augmented product" eller kjerne produkt, det aktuelle produkt og tilleggsproduktet. Kjerne produktet er det mest grunnleggjande og må uttrykkje løysinga på kjøparen sine behov og kjernefordelane til produktet. Ein må først definere dette nivået for produktet, deretter det aktuelle produktet med sine fem eigenskapar: kvalitetsnivå, utsjånad, stil, merkenamn og emballasje. Deretter byggjar ein tilleggsproduktet rundt kjerne- og det aktuelle produktet. Dette kan dreie seg om forbrukarservice etc. og er ikkje så relevant i vår samanheng.

Pris er i vidaste forstand summen av den verdi som forbrukaren får av fordelane av produktet eller tenesta. Ved fastsetjing av prisen må ein ta omsyn til både interne og eksterne faktorar. Verksemda sine marknads mål for produktet, marketing-miksen, kostnadene til verksemda og organisasjonstilhøve i verksemda. Dei eksterne faktorene er: tilhøvet mellom type marknad og etterspurnad, konkurrentane sine priser, kostnader og tenester, og andre faktorar.

Promotering av produktet vert uttrykt gjennom fire verkemiddel: *Annonsering* gjennom trykt skrift, radio eller TV, *personleg sal* gjennom salshow og incentivprogram for seljar, *salsaktivitetar* vha. rabatter, konkurransar og demonstrasjonar og *offentleg deltaking* (*public relation*). Samansettinga av promoteringstiltaka er den primære kommunikasjonen mot forbrukar, men både produktdesign og dekor, prisen og kor produktet er plassert i butikken, alt kommuniserer noko til forbrukaren.

Plassering vert ofte tillagt for liten vekt ved utforming av den totale marketingmiks. Det kan vere lettare å endre prisen, produktet og promoteringa enn valet av distribusjonskanalar. Difor bør dette vektleggjast. Ein bør ta omsyn til eigenskapane, organisering, utforming og styringa av distribusjonskanalane. For utan fysisk distribusjon og logistikk styring og trendar i distribusjonen.

Utforming av dei einskilde elementa og heilskapen mellom dei avgjer om ein klarer å utløyse kjøp. Den totale marketingmiks; promotering og produkt, pris og plassering må vere nøye koordinert.

Det er også samanheng mellom hovudelementa i marketingteorien og diffusjonsteorien. Utforming av produkt, pris, promotering og plassering har innverknad på diffusjonsprosessen. Korleis produktet er utforma og korleis det vert promotert kan i varierende grad uttrykkje relative fordelar for forbrukar. Kva pris som er valt og korleis det vert distribuert og plasseringa på utsalsstaden vil innverke på om det vert oppfatta som komplisert å selje eller ikkje. Den samla utforming av desse elementa vil avgjere i kva grad dei tilsette oppfattar at produktet har relative fordelar for verksemda.

4.4 Teorien brukt på problemstillingane

Vi skal svare på om det er rasjonelt for aktørane å utvikle marknaden for økologisk mjølk og økologisk kjøt. For å gjere det vil vi undersøkje vilkåra for adopsjon og implimentering av produkta i organisasjonane. For å svare på dette er det sentralt å få kjennskap til motivasjonen for økologiske produkt hos aktørane. Kjem ideen om å lansere økologiske produkt frå eigen organisasjon eller utanfrå? Dersom han kom utanfrå, er innovasjonen tilpassa organisasjonen?

Vidare vil vi undersøkje om aktørane oppfattar at økologiske produkt har relative fordelar for verksemda og forbrukarane? Det er også viktig økologisk mjølk og kjøt er i samsvar med dei etablerte verdiar, erfaringar og behov i organisasjonane. Passer økologisk landbruk i høve til dei etablerte verdiane, oppfatningane og behova i organisasjonane? Vert økologiske produkt oppfatta som komplisert? Er det mogleg å dele opp innovasjonen, ved t.d. å prøve ut produkta i eit mindre område, og er resultatata synlege for medlemmene i organisasjonane? Korleis det økologiske produktet er utforma, kva pris som er valt og korleis produktet vert promotert og plassert har stor innverknad på om det vert oppfatta å ha relative fordelar, om det er komplisert og om det vert synlege resultat. Ikkje minst vil utforming av desse fire elementa innverke på om innovasjonen er i samsvar med dei etablerte verdiar og erfaringar.

Svara på desse spørsmåla, og korleis organisasjonane har møtt desse utfordringane seier noko om vilkåra for adopsjon av innovasjonen i organisasjonane. Er vilkåra svake vil ikkje innovasjonen verte implementert i organisasjonen. Då vert heller ikkje innovasjonen oppfatta som ein del av organisasjonen, og det gir ikkje mening å utvikle produktet, marknaden og etterspurnaden. Dette seier oss noko om rasjonaliteten til organisasjonen i høve innovasjonen.

For å finne ut om strategiar og tiltak til aktørane er eigna til å utvikle marknaden vil vi undersøkje samanhengen mellom produkt, pris, promotering og plassering. Er det samsvar mellom strategiar for pris og plassering, for produkt og promotering? Er det t.d. samsvar mellom den merkevarestrategi som er valt og budsjett for promotering, er det samsvar mellom identiteten ein har hatt som mål å skape og verdiar og oppfatningar til målgruppa? Er det samsvar mellom ønske om plassering i butikk og pris til forbruker? Dette er nokre sentrale døme på korleis vi vil svare på om strategiar og tiltak har vore eigna til å utvikle marknaden.

For å svare på problemstillinga om samhandling mellom aktørane vil vi undersøkje om det er konsistens mellom aktørane sine strategiar for produkt, pris, promotering og plassering. Har t.d. TINE hatt mål om å skape den same identitet for produktet som NKL/Forbrukarsamvirket, og rettar dei seg mål samme målgruppe med produktet? Korleis verkar prispolitikken deira saman, og har dei same strategi for plassering av dei økologiske produkta i butikk?

5. ØKOLOGISK MJØLK: DATA OG DRØFTING

5.1 Innleiing

I dette kapitlet vil vi presentere funna frå den empiriske undersøkinga for mjølk. Dette er basert på to case disponert slik:

- Case 1: økologisk mjølk i TINE Norske Meierier/Fellesmeieriet og Norges Kooperativa Landsforening (NKL) med Mega-kjeda og deira 8 butikkar i Oslo.
- Case 2: økologisk mjølk i meieriselskapet Arla og Kooperativa Förbundet (KF) med matvarekjeda Grøna Konsum og eit utval av deira butikkar i Stockholm.

TINE Norske Meierier (TINE) er eigd av 11 meieriselskap her i landet. Fellesmeieriet (FM) er eit av desse meieriselskapa. FM har ansvar for produksjon, sal og distribusjon av produkta til butikkane, inkludert Dalsgården, i m.a. Oslo. Meieriselskapa er eigd av 25.000 mjølkeprodusentar rundt om i heile landet. TINE har hovudansvaret for produksjons- og distribusjonsplanlegging, produktutvikling, kvalitetssikring, marknadsføring og eksport av TINE-produkta. I 1998 omsette meierisamvirket for 10,8 milliarder kroner (TINE Norske Meierier, 1998).

Norges Kooperative Landsforening (NKL) er eigd av ei rekkje samvirkelag rundt om i landet, og forsyner gjennom sine regionale driftseiningar butikkane i Forbrukarsamvirke. NKL har ein grossistfunksjon. Medlemmene i Forbrukarsamvirket eig samvirkelaga. Mega er ein av fleire matvarekjeder i Forbrukarsamvirket. Forbrukarsamvirket har ein marknadsdel på ca. 25 prosent av daglegvarehandelen her i landet. Omsetninga i 1998 var på ca. 25,3 milliarder kroner (NKL, 1998a).

Arla er eigd av ca. 9000 mjølkeprodusentar og er det største meieriselskapet i Sverige, og har sitt kjerneområde for både produksjon og sal i sentrale delar av Sverige, og forsyner m.a. Stockholm-marknaden. Arla distribuerer produkta til butikkane. Selskapet består av fleire dotterselskap, men til skilnad frå meierisamvirket i Norge er det ein einledda organisasjon utan regionale meieriselskap. Arla omsette i rekneskapsåret 1997/1998 for 13,1 milliarder svenske kroner (Arla, 1998).

Kooperativa Förbundet (KF) er eigd av m.a. forbrukarlag. Medlemmene i Forbrukarsamvirket deltek i laga. KF har både ein grossistfunksjon for alle butikkane, og eig og driv også butikkane i Stockholm-området. Elles i landet er det laga som eig og driv butikkane. KF har i underkant av 20 prosent av marknaden for daglegvarer i Sverige. Grøna Konsum er KFs og Sveriges største daglegvarekjede. Konsernet hadde ein omsetning i 1998 på ca. 30,5 milliarder svenske kroner (KF, 1998).

Først presenterer vi nokre kvantitative data for produksjon og sal av økologisk mjølk for å svare på vår første problemstilling: **Korleis har den faktiske utviklinga i salet av økologisk mjølk vore sidan lansering? Og korleis forklarar aktørane denne utviklinga?**

5.2 Salsutvikling for økologisk mjølk

I dette avsnittet vil vi presentere tal for produksjon og sal av økologisk mjølk i TINE Norske Meierier (TINE) og Fellesmeieriet (FM), og meieriselskapet Arla i Sverige for å syne utviklinga i marknaden. Vi presenterer både nasjonale tal og tal for regionar.

5.2.1 Dalsgården lett mjølk

I dette avsnittet presenterer vi nasjonale, regionale og lokale tal for sal av Dalsgården lett mjølk. Dei regionale tala omfattar heile salsområdet til Fellesmeieriet, mens dei lokale tala er for Oslo.

Salet av Dalsgården lett mjølk i meierisamvirket som heilskap har auka kvart år frå 1995 til og med 1998. Frå og med 1997 har prosentdel av innvege økologisk mjølk omsett som økologisk til forbrukar gått ned. Tabellen under syner denne utviklinga.

Tabell 6 Innvege økologisk mjølk i meierisamvirket og sal av Dalsgården lett mjølk, 1995-1998. Tonn

År	Mottak	Sal Dalsgården lett mjølk	Prosent selt økologisk
1995	830	320	39
1996	1.400	923	66
1997	3.561	1.755	49
1998	7.767	2.621 ¹	34

Kjelde: TINE Norske Meierier og Landbrukets Prisentral (LPC)

¹For 1998 er også økologisk mjølk til andre Dalsgården-produkt inkludert.

Vi har ikkje fått innhenta eksakte tal for 1999 frå TINE, men ut frå andre kjelder og statistikk for leveranse i 1998 (LPC, 1999), ser det ut til at innvege volum auka til over 10.000 tonn i 1999 (Jordvett, 11/99). Salet av Dalsgården lett mjølk for heile landet gjekk ned frå vel 2.600 tonn i 1998 til om lag 2.500 tonn i 1999, dvs. ein reduksjon på om lag 6 prosent. Ut frå desse anslaga skulle utnyttinga gå ned til om lag ¼ av innvege mjølk i 1999.

For Fellesmeieriet (FM) har det vore ein positiv utvikling både i leveranse av økologisk mjølk og sal av Dalsgården lett mjølk dei fire første åra (1995-1998). Dalsgården lett mjølk vart lansert i nærområdet til Odalen meieri januar 1995, og i Oslo ved årsskriftet 1995/96. I tråd med dette auka salet sterkt i 1996, men også i 1997 og 1998 var det ein markert auke på ca. 7 prosent. I løpet av 1998 vart det full distribusjon av Dalsgården lett mjølk i heile salsområdet til FM.

I 1996 vart 100 prosent av den økologiske mjølka selt som økologisk til forbrukar. Det tyder på at det var mangel på råstoff dette året. Utnyttinga i 1997 på 83 prosent kan ein rekne som god ut frå at mottak økologisk mjølk varierer mykje gjennom året (LPC, 1999). Frå og med 1998 har det vore eit dramatisk fall i utnytting av økomjølka. Tabellen under har tal for heile FM, inkludert Oslo i siste kolonne.

Tabell 7 Innvege økologisk mjølk og sal av Dalsgården lett mjølk i heile Fellesmeieriet (FM) og i Oslo. Tonn og prosent.

	Innvege øko totalt i FM	Sal Dalsgården lett mj. i FM	% Dalsgården i FM av totalt lett mjølksal ¹	Sal i % av innvege økologisk	Sal i Oslo i % av totalt lett mjølksal
1995	614	320	0,4	52	
1996	888	885	1,2	100	1,4
1997	1.143	945	1,3	83	1,8
1998	1.968	1.014	1,5	52	1,8

Kjelde: Fellesmeieriet

¹For 1995 og 1996 har vi eksakt volum for selt lett mjølk frå årsmeldingane til FM. Frå og med 1997 er det berre oppgitt prosent selt søtmjølk i forhold til året før. Vi har brukt dette som grunnlag for å berekne salet av lett mjølk totalt. Dette treng ikkje vere heilt korrekt då salet av t.d. heilmjølk kan ha gått meir ned enn salet av lett mjølk. På den andre sida utgjer lett mjølksalet størstedelen av søtmjølksalet.

Siste kolonne i tabellen over synet salet av Dalsgården lett mjølk i Oslo av totalt lett mjølksal. Som vi ser har salet vore større i Oslo enn totalt for FM. Det kan vere fleire forklaringar på dette. Ein forklaring kan vere at full distribusjon i heile FM sitt området vart først realisert i 1998.

Vi har ikkje eksakte tal for 1999, men informasjon frå FM tyder på at innvege mengde vart om lag 2.600 tonn, mens salet av Dalsgården lett mjølk vart redusert med ca. 24 prosent til om lag 770 tonn i 1999 for FM totalt. Tal for Oslo-marknaden tyder på ein minst like stor reduksjon i salet for 1999. Er dette korrekt vart utnyttinga av mjølka til økologiske produkt i FM redusert til ca. 30 prosent. Vi understrekar at dette er anslag.

Prosent Dalsgården lett mjølk av totalt lett mjølksal er berre ein måte å relatere salet av Dalsgården til sal av andre mjølkeprodukt for å spore utviklinga. TINE lett mjølk vert levert i mange ulike pakningar (frå ¼ liter til 20 liter), medan Dalsgården berre vert levert i 1 liter. Det meste av volumet av TINE lett mjølk vert likevel selt i 1 liter kartong.

5.2.2 Arla økologisk lett mjølk

I 1997 mottok Arla ca. 45 mill. liter økologisk mjølk frå sine leverandørar. Dette var 2,1 prosent av totalt volum innvege mjølk i selskapet (Økologisk Lantbruk, 4/98). I 1996/97 var utnyttinga av den innvegne mjølka i Arla på sitt lågaste med omkring 70 prosent. Tabellen under viser mottak av økologisk mjølk på 90-talet, og sal av økologisk lett mjølk i heile Arla.

Tabell 8 Mottak av økologisk mjølk totalt i Arla, og sal økologisk lett mjølk 1991-1999. Tonn

	Innvege økologisk	Sal øko-lett mjølk
1991	400	462
1992	1.700	1.076
1993	3.600	1.529
1994	4.700	2.032
1995	12.000	7.677
1996	29.100	10.665
1997	44.500	15.752
1998	47.300	18.547
1999	57.700	22.235

Kjelde: Arla

Den økologiske mjølka i Arla er også nytta til andre økologiske produkt enn lett mjølk. Tabellen gir difor ikkje eit rett bilete for bruken av den økologiske mjølka, men syner at salet av lett mjølka dei siste åra har auka med 20-50 prosent kvart år.

Salet i Stockholm utgjør ein stor del av totalt sal av økologisk mjølk i Arla. Tabellen under syner at i 1999 vart om lag 2/3 av den økologiske lett mjølka i Arla selt i hovudstaden. Dette året utgjorde økologisk lett mjølk om lag 17 prosent av totalt selt lett mjølk i Stockholm.

Tabell 9 Sal av Arla økologisk lett mjølk i Stockholm. Sal i prosent av totalt sal lett mjølk. Tonn

	Sal økologisk lett mjølk i Stockholm	% av totalt sal lett mjølk Stockholm
1991	132	0,5
1992	414	1,3
1993	700	1,5
1994	1.511	2,3
1995	3.943	5,6
1996	5.170	7,0
1997	8.675	11,0
1998	12.471	14,1
1999 ¹	15.000	17,0

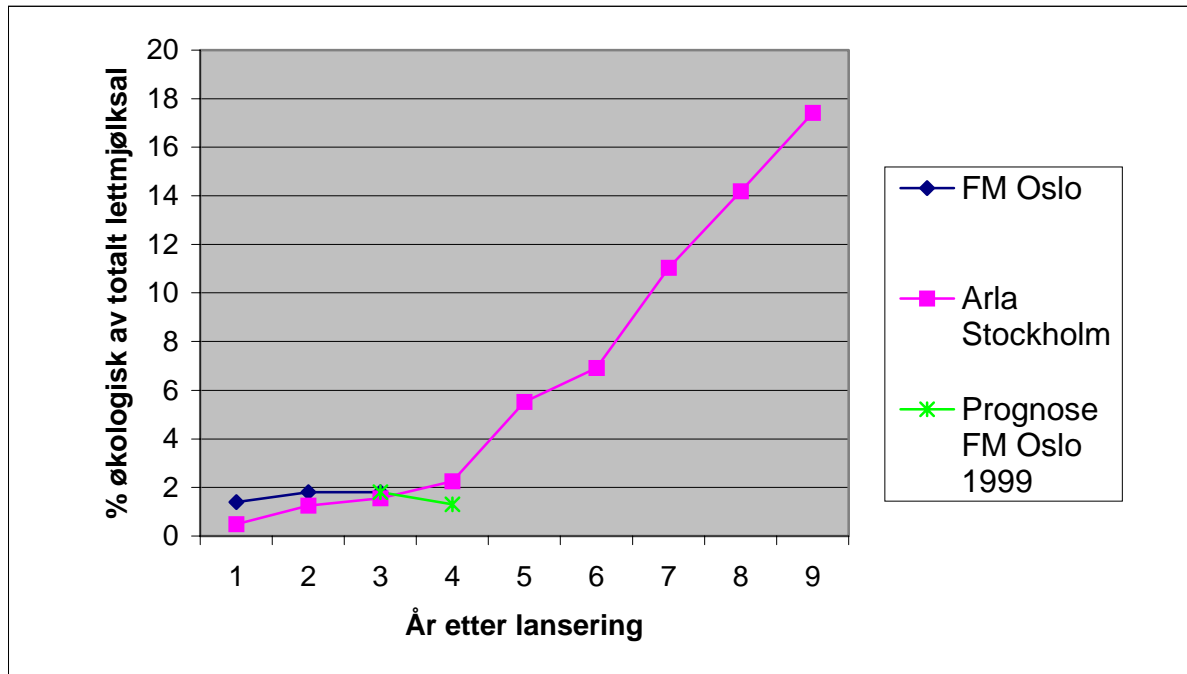
Kjelde: Arla

¹ Tala for 1999 er berekna ut frå salet dei fem første månadene av året.

Som det går fram av tabellen har salet av økologisk lett mjølk i Stockholm auka med 20-70 prosent kvart år dei siste 5 åra.

5.2.3 Samanlikning TINE/Fellesmeieriet og Arla

Figuren under viser salsutvikling i prosent av totalt sal av lettmjølke for Dalgården og økologisk lettmjølke i Arla frå lansering i Oslo (1995/96) og Stockholm (1991). I år fire (1994 for Arla) lanserte Arla den nye "Arla økologisk mellommjølke". For Fellesmeieriet er siste år på kurven ein prognose ut frå salet ein mindre periode i 1999.



Figur 5.1 Salsutvikling for økologisk lettmjølke i Oslo og Stockholm. Tal år etter lansering (Fellesmeieriet: 1995/96, Arla: 1991). Prosent av totalt lettmjølke-sal

Dei tre første åra var salet høgare i Oslo enn i Stockholm, men etter tre år krysser salskurvene. I 1999 har salet i Oslo vorte redusert. Kor stor nedgangen har vore i Oslo har vi ikkje eksakte tal for. Difor er dette skissert med ein prognose. Stockholm auka salet kraftig etter at den nye økologiske lettmjølka vart lansert i 1994.

5.2.4 Årsaker til salsutvikling i TINE/Fellesmeieriet

Både i TINE og i FM er det to moment som oftast vert fokusert som forklaring til salstala. For det første at forbrukarane har ei positiv oppfatning av miljøprofilen til det konvensjonelle landbruket generelt og til produksjon av mjølke spesielt. Ein meiner at TINE sine konvensjonelle produkt vert oppfatta å ha ein høg kvalitet og miljøstandard av forbrukarane. Konvensjonelle produkt i Norge står for nærast det same som økologiske produkt på kontinentet. For det andre at forbrukarane sin kjennskap til økologisk landbruk, økologiske produkt og Ø-merket er svak. Ein av våre informantar uttrykker dette slik:

Ett av mine ankepunkt i forhold til at økologiske produkter er lite etterspurt i Norge er at norsk landbruk oppfattes av norske forbrukere som så miljøbevisst og så kvalitetssikkert fra før av at de er villig til å betale en høy merpris bare fordi det er norsk i forhold til at det er utenlandsk. Og dermed ser en ikke behovet for økologisk. Jeg tror på mange måter at norsk landbruk oppfattes som økologisk. Norsk landbruk har på mange måter den posisjon i Norge som

økologisk har i utlandet (...) Mitt andre ankepunkt er at forbrukerne sin oppfatning av hva norsk landbruk er, den er klinkende klar, mens oppfatningen av hva økologisk landbruk er, er mer diffus.

Vi finn også ei felles oppfatning om at det er ei stor informasjonsoppgåve å betre forbrukarane sin kjennskap til økologiske produkt og Ø-merket, noko som TINE ikkje har ressursar til. Godt Norsk har etter kvart klart å få ei merksemd og ein kjennskap til sitt merke, og blitt det garantistempelet det skal vere. Det manglar totalt for Debio, vert det sagt, men dette er ikkje berre ei oppgåve som TINE ikkje har midlar til, men som det er prinsipielt galt av ein marknadsaktør å utføre. Då tar ein stilling til økologiske produkt på eit politisk grunnlag slik ein av våre informantar i TINE seier:

Da er vi inne i et kjernes spørsmål, hvorvidt TINE skal ha en politisk holdning til økologiske produkter, og det mener jeg vi ikke skal ha. Med politisk holdning mener jeg da at vi skulle gå ut og argumentere tungt overfor forbrukeren om at du bør velge økologiske produkter ut fra at sikkerheten i forhold til helse og trygghet er større enn for de ordinære produktene våre. Det mener jeg er helt feil. Det skal forbrukeren selv ta stilling til. Gjerne må myndighetene argumentere og kjøre kampanjer for økologiske produsert mat. Markedsaktøren skal ikke gjøre det.

Ut over dette er det fleire informantar som peikar på at pris til forbrukar i butikk er for høg og at kvaliteten til tider har vore for dårleg fordi produktet ikkje er homogenisert. Ein informant i FM seier det slik når vi spør om årsakene til svakt sal:

Jeg vil trekke fram tre faktorer: Homogenisering, kartong, og pris. De tre tingene en kan gjøre noe med, fordi produktet har full distribusjon, og har full støtte i salgsapparatet. (...) Og jeg er ikke så sikker på at forbrukeren er så veldig opptatt av økologiske produkter. De sier de er det, men når det kommer til stykket og skal kjøpe så gjør de ikke det (...) Mange kritiske røster sier at vi har ikke vist hva dette egentlig er. For vi kan ikke kalle det økologisk melk for det er det jo ikke. Det er melk fra økologisk landbruk. Flere sier at det skulle stått tydeligere på kartongen. Jeg er ikke så sikker på det.

Ut over dette finn vi at ein eller fleire av dei tilsette i TINE og FM peikar på desse faktorane som forklaringar på kvifor salet ikkje er høgare for Dalsgården lettmjølkk:

- Økologisk mjølk har ingen synlege eller smaklege produktfordelar
- Dalsgården er eit lite produkt med eit lite budsjett for marknadsføring
- Distribusjonsgraden kan verte betre på landsplan (i Oslo er det full distribusjon).
- Det har tatt tid å få ei økologisk produktgruppe på beina. Med den vil marknadsføringa og salet gå lettare
- Handsaminga av produkta er tungvint pga. små volum og ueigna samleemballasje på produkta
- Butikkane prioriterer produkt som gir inntening. Det gjer ikkje Dalsgården.

5.2.5 Årsaker til salsutvikling i Arla

I Arla finn vi ei felles oppfatning om at den nye strategien for økologiske produkt som vart sett i verk i 1994 forklarar salstala. Ved å lage eit nytt økologisk produkt nært opp til den konvensjonelle lettmjølka vart det tydeleg at dette var eit produkt for den vanlege forbrukar.

Produktet vart homogenisert og tappa på kartongar med same dekor og design som konvensjonell mjølk, berre med ein økologisk etikett. Og prisen vart redusert, og voluma skulle aukast for å gjere handsaminga meir rasjonell. Ein av informantane på salsavdelinga i Arla seier det slik:

Jeg tror at vår måte å profilere den økologiske melken på ved å kalle den “Arla økologisk mjølk” er en faktor som forklarer framgangen. Vi tok stilling til det ved å ikke lage ein separat økologisk serie, men å legge det i det vanlige melkesortimentet bare med en økologisk markering (med plakten). Om jeg har forstått saken rett så var tanken opprinnlig både at det skal bli naturlig og enkelt for konsumenten å tolke signalene om at dette ikke er noe rart, men også for at man i et langt perspektiv skal kunne tenke seg at all melk skal kunne bli økologisk. Da skulle en veksling skje veldig enkelt uten store endringer i varemerkeprofil (...) Gjennom å legge det i bassortimentet så blir det så selvsagt i forbrukernes hode at den tilhører det, at man får mange flere som tørr å prøve. Dette tror jeg er grunnen til at våres melk er så mye større på Kooperativa Förbundet enn deres egen melk (Ånglamark).

I tillegg til utforming av eit nytt produkt vert salsutviklinga frå 1994 og fram til 1999 forklart med kraftigare marknadsføring, m.a. gjennom TV. Slik annonsering har ikkje vore nytta tidlegare. Det vert også vist til at eit generelt fokus på økologisk landbruk i media har hatt noko å sei for utviklinga. Vi finn eit felles syn om at strategien som vart sett ut i livet i 1994 har vore vellukka. Ein av informantane på marknadsavdelinga har ikkje problem å uttrykkje dette:

Økologisk melk er det eneste melkeproduktet som har økt salg. Vi har gjort en god jobb, vi har vært forutseende og vi har lyktes med timingen. Vår kommunikasjon har fungert.

5.3 Kvalitative data case 1

I dette kapitlet presenterer vi kvalitative data for økologisk mjølk i TINE Norske Meierier (TINE) og Fellesmeieriet (FM) og Norges Kooperative Landsforening (NKL) med Mega-kjeda sine butikkar i Oslo. Desse data er hovudsakleg basert på intervju av ei rekkje informantar. Desse er presentert i vedlegg 1. Ut over dette har vi også henta data frå fleire skriftlege kjelder som eit supplement.

På dei neste sidene er det presentert eit stort datamateriale. Vi har strukturert dette for å gjere det lettare tilgjengeleg. Vi presenterer data for kvart case med ei drøfting umiddelbart. Vi har valt å gjere det slik for få eit tett samband mellom data og drøfting. I kapittel 6 finn du data og drøfting for økologisk kjøt. I kapittel 7 gjer vi ei samla drøfting av alle case, inkludert økologisk kjøt.

Strukturen i datapresentasjonen er gjort ut frå strukturen i problemstillingane og det teoretiske utgangspunkt vi har valt for undersøkinga: diffusjonsteorien slik den er framstilt av Rogers (1995) og marketingteori slik den er presentert av Kotler (1999). Dette gjer at vi presenterer data for kvart case i denne rekkjefølgja:

- Bakgrunn for lansering av økologiske produkt
- Økologiske produkt i forhold til etablerte verdiar i verksemda
- Fordelar (og ulemper) av økologiske produkt for forbrukar
- Fordelar av økologiske produkt for verksemda
- Andre element i forhold til diffusjonsteorien
- Mål og strategiar for økologiske produkt i verksemda. Strategiar presentert i strukturen produkt, pris, promotering og plassering.

For at ikkje presentasjonen skulle verte endå meir omfangsrik omtaler vi mange funn som ei forteljing utan å gjengi sitat. I denne forteljinga har vi prøvd i så stor grad som mogleg å nytte informantane sine eigne ord. I den grad vi tolkar eller vurderer funna nemner vi dette eksplisitt. Vi har valt ut sitat som etter vårt skjønn er godt dekkjande for våre funn anten ved å vere representative eller ved å syne dei ulike oppfatningane som finst i materialet. Data for case 1 vert drøfta i avsnitt 5.3.3

Sitata er merka ut frå teksten med innrykk og noko mindre skrift. Vi har valt å gjengi sitata i bokmål ut frå at dei fleste informantane i studien som heilskap har nytta dette målføret. Sitata frå det svenske case har vi valt å gjengi i same målform som dei andre sitata. I den grad vi refererer frå andre kjelder, så som årsmeldingar eller brosjyrar, vil det gå fram av teksten.

5.3.1 TINE Norske Meierier og Fellesmeieriet

Bakgrunn for lansering av økologisk mjølk

TINE ved FM lanserte økologisk lettmjølk på deler av det sentrale austlandet i januar 1995. Produktet vart lansert under merkenamnet Dalsgården i 1 liters kartongar med eigen dekor og design. Mjølka var ikkje homogenisert. Feittprosenten var som for anna lettmjølk, 1,5 prosent.

Samla sett peikar våre informantar på at TINE lanserte økologisk mjølk i 1995 både for å tilfredsstille ønske frå dei økologiske mjølkeprodusentane og styresmaktene, og ut frå ei oppfatning om at det ville kome ein viss etterspurnad etter økologisk mjølk også i Norge ut frå den interessa ein kunne sjå i Europa. TINE ville vere den leiande aktøren også innafor denne varegruppa. Vi spør ein i TINE om bakgrunnen for lansering av økologisk mjølk:

Utgangspunktet er i varemarkedet. Vi tror at forbrukeren vil vektlegge de verdiene som ligger i disse produktene, og vi ønsker å være den ledende aktør også innenfor denne produktgruppen. Dette må vi prøve. Det var også en drahjelp fra noen bønder med økologisk produksjon, med trykk fra bønder og sug fra forbruker i andre enden. Analysen ikke dypere enn dette (...) Noen vil si at dette ikke er sant. TINE følte seg presset. Ellers kommer det andre inn. Men det var ikke utgangspunktet.

TINE så det også som si oppgåve å tilfredsstille styresmaktene sine ønske ut frå at dei hadde stimulert til omlegging til økologisk drift, og ønskte at produkta skulle nå fram til forbrukarane. Vidare kjem det fram at organisasjonane til dei økologiske bøndene var aktive og pressa på for å få TINE til å setje i gang produksjon og omsetning. Ein annan informant uttrykker dette slik på spørsmål om kvifor dei lanserte økologisk mjølk:

Tror at det skyldes flere årsaker. Som regel ønsker man å komme med produkter i markedet fordi forbrukerne etterspør dem. Andre ganger er man mer eller mindre forpliktet til å gjøre det ut fra forskjellige interessegruppers synspunkt på saken. Og i denne sammenheng er interessegruppene alt fra de økologiske særorganisasjonene/interesseorganisasjonene til norske myndigheter ved Landbruksdepartementet. Vet ikke hvordan det startet, men vet at det er brukt mye ressurser på omlegging til økologisk produksjon. For at det skal være noen vits må det jo bli solgt noen økologiske varer også. Tror egentlig at det var den veien det gikk. Når vi lanserte Dalsgården så var det for seint for den første økobølgen, og litt for tidlig for den interessen en kan se, til dels, kan komme nå.

I Fellesmeieriet (FM) finn vi att begge desse motiva for å lansere økologisk mjølk. Både at økologiske produkt er noko som kjem ut frå utviklinga i andre land, og ønske om å tilfredsstille eksterne aktørar. Ein av våre informantar seier at selskapet ikkje tener noko på økologiske mjølk, men *"vi har sagt at vi skal ha det, derfor har vi det"*. Ein annan informant i FM seier det slik når vi spør om det er vanskeleg å oppnå salsmåla for økologisk yoghurt:

Veldig, veldig vanskelig. Det virker som at Norske Meierier sentralt har akseptert at det er på dette nivået man skal ha det. Man har påtatt seg en jobb med å ha noen økologiske produkter, så gjør man det man gjør, tror man er ærlig viss man sier det sånn. Oppfatter at TINE sentralt synes at det nivået det ligger på i dag er greit for å si det sånn, tror det. Skal du gå ut å satse enormt på økologisk melk – hva er det som er bra med det – hva er det som er gale med TINE melk, du får en assosiasjon der.

I ein førebels (og uoffisiell) versjon av TINE sin evalueringsrapport av lanseringa av økologisk mjølk i 1995 heiter det at dei kvalitative måla for marknaden med Dalsgården er å:

- Dekkje etterspurnaden i marknaden etter økologiske produkt slik at dette segmentet vert mindre interessant for utanlandske konkurrentar.
- Utvikle ein merkevare for økologiske meieriprodukt med basis i varemerket "Dalsgården" for å unngå private "brands" i daglegvarehandelen.
- Oppretthalde TINE mjølk sin posisjon på konsummjølkmarknaden ved også å tilby spesielle produkt innafor nisjar av marknaden. Ulike organisasjonar og grupperingar har over lengre tid ytra ønske om at Norske Meierier på landsbasis må tilby produkt basert på råvarer frå økologisk landbruk. Det er difor sannsynleg å tru at Norske Meierier ved ei stabil satsing på Dalsgården lett mjølk vil få mykje gratis PR og positiv merksemd (Norske Meierier, 1995b).

Økologiske produkt og etablerte verdiar

Vi finn eit felles syn hos våre informantar om at norsk landbruk og norske landbruksprodukt vert oppfatta som miljø- og kvalitetssikkert av forbrukarane, og at det difor er lite behov for økologiske produkt. Forbrukarane er villege til å betale ein høg meirpris for at det er norsk vare. Ein meiner at forbrukarane oppfattar norsk konvensjonelt landbruk som økologisk. Norsk landbruk har den posisjon som økologisk har i utlandet, vert det sagt (for sitat sjå avsnitt 5.2.4).

Dette er i samsvar med fleire utsegn i media frå tilsette i TINE. FOU-ansvarleg for Dalsgården i TINE Norske Meierier, Tom Bjøre uttaler i 1997 at utgangspunktet for økologisk mjølk i Danmark er eit heilt anna enn i Norge. Økomjølka på kontinentet kan samanliknast med TINE si vanlege mjølk (Natur og miljø Bulletin, 1997). Marketingdirektør Bodil Aalde i TINE Norske Meierier uttaler i januar 1999 at vanleg mjølk i Norge står for mange av dei same verdiane som økologiske produkt står for i Danmark (Jordvett, 1/99). Den same haldninga finn vi att hos dei tilsette i Fellesmeieriet.

To av informantane gir sin tolking av det som skjer på økologisk mjølk i Danmark og Sverige og relaterer det til utviklinga her i landet. Utsegna syner at dei ikkje oppfattar kva som faktisk skjer i Danmark og Sverige. Den eine tilsett i FM har vore i Danmark og omtalar utviklinga der:

Kommer akkurat fra Danmark nå (mars -99), de har jo hatt det i mange, mange år, og nivået er jo omtrent det samme som her. De har holdt på i mange år. Og der skulle en tro at dette var mer og mer aktuelt, i forhold til det vi får av propaganda på EU, og på kjøtt, og alt dette her.

Ein annan informant i TINE tolkar det som skjer i Danmark og Sverige, og trur ikkje det vil holde seg på dagens nivå:

(...) Dessuten tror jeg ikke det vil holde seg på det nivået i Danmark. Det har vel gått litt tilbake nå. Her er det vel nesten blitt et like stort produkt som det er blitt i Sverige. Der har det vel gått litt tilbake nå, tror jeg.

Derimot er det ein annan informant i TINE som meiner at i Danmark ligg økologisk mjølk på 20 prosent av mjølkesalet. Vedkommande seier at det er urealistisk at det kjem opp på dette nivået i Norge fordi norsk landbruk har unngått dei store krisene på husdyrhold etc.

Relative fordelar for forbrukaren?

TINE har definert målgruppa for produktet til å vere kvinner frå 30 år og oppover, og høgt utdanna menneske generelt. Ein forventar også at interessa er størst i byar og bynære strøk. Vi finn ei oppfatning av at dei som kjøpar Dalsgården lettmjølk gjer det fordi dei er meir opptatt av kosthald, helse og miljø enn den vanlege forbrukar. Dei ser ein meirverdi i det økologiske. Ein i TINE seier det slik:

(...) Går du inn på årsakene til å velge Dalsgården tror jeg det ligger på en slags politisk oppfatning av hva du tror som er rett: hvordan jorda skal brukes, hvordan jordbruk bør drives, det ligger noe der. Og så ligger det noe på helse og ernæringsaspektet – at dette tror du er bedre for kroppen din. Jeg tror at det har null og niks på smaksopplevelse. Alle melk er god. Tror at du skal ha en veldig fintfølelse gange for å kjenne forskjell.

Denne oppfatninga finn vi også delvis att i Fellesmeieriet. Der finn vi også eit syn om at nokre forbrukarar ønskjer uhomogenisert mjølk, og at den vert oppfatta som betre og sunnare. Ein seier at økologisk mjølk av nokre forbrukarar vert sett på som det flottaste ein kan få frå naturen. Andre informantar i FM kjem raskt inn på at det ikkje er nokon vesentleg skilnad mellom konvensjonell og økologisk mjølk. Den konvensjonelle mjølka er bra slik den er. Den skilnaden som finst er homogeniseringa. Andre skilnader som er knytt til produksjonsmåten vert det stilt spørsmål til. Det konvensjonelle jordbruket har vorte meir miljøvennleg dei siste åra med mindre bruk av sprøytemiddel, naturlege ensileringsmidlar, mindre kraftfôr og ved at dyra går på beite om sommaren. Ein av dei tilsette i Fellesmeieriet seier det slik når vi spør om årsakene til nedgangen i salet etter lanseringa i 1995:

Det var rett og slett at det var nyhetens interesse, hva er det, smaker den noe annerledes. Så fant man ut at den ikke smakte annerledes og samtidig var den dyrere. Så hvorfor skal man kjøpe dette. Det var en del undersøkelser som ble foretatt i den forbindelse. Det var egentlig ikke noe grunn til å kjøpe dette. Det er på et ideologisk grunnlag at du kjøper disse produktene. I og med at du ikke kan kjenne noe forskjell på smaken.

I FM finn vi også ei oppfatning om at Dalsgården er eit spesielt produkt som ikkje vanlege folk kjøper. Denne haldninga byggjer m.a. på oppfatninga om at den konvensjonelle mjølka har høg tillit hos forbrukarane, ei oppfatning vi også finn i TINE. Ein av dei tilsette i FM seier det slik:

(...) for å si det sånn så har dette litt større interesse i enkelte områder i Oslo, blant enkelte type mennesker, helt spesielle type mennesker som ønsker disse produktene, og det er gjerne studenter – hva skal man si, litt radikal holdning, lilla skjerf og runde briller – det er den type mennesker som er opptatt av dette, veldig opptatt av det (...) Men en vanlig familie, vi har jo snakket med mange mennesker når vi har hatt demonstrasjoner på produktet, så har man ikke noe spesielt forhold til dette. Vi synes at TINE produktene har en så god tiltro så hvorfor skal det være økologisk. Da får du bare den lille prosent som er spesielt opptatt av det.

Denne oppfatninga finn vi også delvis att hos salspersonellet i FM, mens andre meiner at Dalsgården har eit større potensiale enn den vesle prosent.

Frå salspersonellet i FM kjem det også fram at Dalsgården ikkje alltid gir dei positive assosiasjonane hos forbrukarane. Ein omtalar også TINE mjølk som ”melka vår” i motsetnad til den økologiske. På spørsmål om dei har fått reaksjonar frå kundane i butikken svarar ein:

Vi har utallige bevis for at folk synes at melka vår er bedre enn den økologiske fordi de får den derre følelse av fjøsduft av det. Men menigheten de er jo forelsket etter fjøslukten, det er jo den

de lenker etter de, helst skulle de ha sett disse fettperlene stige opp fra bunnen til vi klarte å bevise dette for de, slik at de fikk en følelse av at se der, se der, dette er jeg villig til å betale mye mer for. Entusiasmen er viktig her.

Dei fleste av våre informantar uttrykker at det generelt sett ikkje er problem med kvaliteten på Dalsgården lettmjølk. I den grad det er problem er dette knytt til eit eller to anlegg som også har kvalitetsproblem på den konvensjonelle mjølka. Dette er i samsvar med erfaringane rett etter den første lanseringa i Odalen i 1995:

Produktkvaliteten har i hele perioden (januar-august 1995) vært god og stabil. Det har kommet få negative reaksjoner på fløte fnokker/klumper i produktet. De fleste henvendelsene har vært svært positive til produktet. (Norske Meierier, 1995b).

I FM er det delte oppfatningar om Dalsgården har hatt kvalitetsproblem. Ei ordveksling mellom to av våre informantar (A og B) syner dette på spørsmål om kvifor salsmåla ikkje er nådd for Dalsgården:

A: Jeg tror det er kvaliteten, vi skal ikke være så redd for å si det. For vi kan jo lage glimrende kvalitet dersom vi får lov å homogenisere den.

B: Nei, dette er mest om sommeren. Noen røster sier det er klumper

A: Det er klumper, det er ikke noe galt kvalitetsmessig. Kanskje ikke så lett å få barn til å drikke den når det ligger igjen gule klumper. Jeg kjøper den jo ganske regelmessig og ser selv at det er mye klumper. Vi kan ikke si at vi ikke har problemer, vi har det. Det er flere som kjøper regelmessig for å se, og som sier at det er klumper. Forbrukerne vil både ha økologisk og kvalitet.

Salspersonellet i FM oppfattar ikkje dette som noko problem når vi spør om dei har fått nokon reaksjonar frå kundene på kvaliteten. Ein må vende mjølka før bruk og den smaker meir feitt, men dei som kjøper den veit det, vert det sagt. Indirekte kjem det fram frå ein informant i TINE at vedkomande ikkje sjølv kjøpar Dalsgården fordi det er fnokkar i den. Vedkomande hevda først at det berre eksisterte kvalitetsproblem med Dalsgården lettmjølk på eit anlegg på ein anna kant av landet.

FOU-ansvarleg for Dalsgården i TINE Tom K. Bjøre uttaler til Bondebladet at den økologiske mjølka er uhomogenisert, og at det difor er naturleg med litt feitklumpar. Det er ikkje mogleg å få dette heilt vekk. Det vert vist til at TINE har gjennomført ein del tiltak for å minimalisere problema, og Bjøre meiner situasjonen har betra seg vesentleg (Bondebladet 15/10-98).

Relative fordelar for kjede og butikk

I Fellesmeieriet får vi vite at butikkane sitt incentiv for å selje Dalsgården ikkje er så sterkt. Deira motivasjon er knytt til at nokre kundar spør etter produktet, og at lettmjølk generelt er det største einskilde produkt i daglegvarehandelen. Difor har ikkje kjedene våga å seie nei når det kjem ein ny variant lettmjølk. Slik har produktet kome inn på hovudkjedene. Dermed har det vore mykje lettare å selje det inn til det regionale kjedekontor og den einskilde butikk. I følgje våre informantar har lønsemda aldri vore eit poeng for butikkane. Butikkane kan ta ut ei større fortjeneste på økologisk mjølk fordi konkurransen på den konvensjonelle er hard. Likevel sel butikkane så lite av Dalsgården lettmjølk, i forhold til den plassen den tar, at dei ikkje får lønsemd av produktet. Vi spør kvifor butikkane held fram med å selje produktet i ein slik situasjon:

Innerst inne så tenker de vel at vi får vel ha noe økologisk. Være litt lojal overfor et system. Den økonomiske biten har aldri vært et poeng. De vil beholde for de må ha det, men yoghurt har de sagt nei til mange. Fordi det ikke er plass til det. Det samme med fløte – det er stort sett de store butikkene som har det.

At Dalsgården ikkje vert underlagt dei same kriteria for lønsmed vert stadfesta av andre i Fellesmeieriet. Men dette gjer også at framtida for produkta er usikker:

De (butikkene) er bare opptatt av profitt. Dersom de ikke oppnår salg så kutter de det ut. De er mye strammere på dette nå enn tidligere. (...) Det siste året har vi merket dette. Det kommer stadig nye produkter. De kutter i bånd for de produktene som selger minst. Dalsgården har alltid hatt fordelene av at det er spesielt. Butikkene mener selv at de må ha det. Derfor har de stadig latt den gå forbi, men de har ikke staset på det, den får ikke den beste plassen i butikken. De er ikke så ivrige på aktiviteter vi kjører. Så det vil vi merke i framtiden. Dersom vi ikke klarer å få Dalsgården opp å stå litt mer så kommer det en dag de sier at nå er det stopp

Av dei ulike Dalsgården-produkta er det syrna mjølk med bringebær som ofte vert trekt fram som problematisk. Det vert synt til at når butikkane kjøper inn ein pakke med 10 liter av denne så må dei kanskje kaste halvparten. Salspersonellet står likevel på å prøver å få produktet inn igjen i butikkane dersom det fell ut.

Relative fordelar for TINE og FM

I dette avsnittet ser vi på om omsetning av økologisk mjølk har positive effektar for TINE og FM enten i form av styrkt miljøprofil, lønsemd av Dalsgården eller andre økonomiske effektar.

Miljøprofil

Det er kjent at økologisk mjølk har ei anna stilling for Arla enn for TINE. Ein av våre informantar i TINE viser til at for Arla er økologisk mjølk ein spydpiss i selskapet sitt miljøarbeid, og at det skal bidra til å heve forbrukarane si oppfatning av kvaliteten på alt det Arla gjer, og held fram:

Det har ikke vi sagt. Men vi ser også helt klart at det er en viss etterspørsel både fra forbrukerne og fra andre interessenter i samfunnet for øvrig som gjør at vi kan forsvare å ha plass til slike produkter i vårt sortiment og bruke midler på det. (...)

Kva er årsakene til at desse to selskapa ser så ulikt på økologiske produkt?

Det er to måter å oppfatte dette på. Det ene er som positivt tillegg. Det andre er som et produkt som er bedre enn noe annet som da er dårligere, liksom. Sette konvensjonelt og økologisk landbruk opp mot hverandre.

At forbrukarane har høg tillit til den konvensjonelle mjølka meiner ein av våre informantar vert dokumentert gjennom MMI si årlege profilundersøking av verksemdar publisert i Aftenposten der TINE kjem på topp hos forbrukarane når det gjeld miljø. Vår informant seier:

(...) Det der med miljø. At dette (Dalsgården) kan styrke miljøprofilen. Dersom du ser på hvordan samfunnet oppfatter miljøprofilen vår så er det som: **Ingen over, ingen ved siden!** De oppfatter det vi har gjort mht. produkter, produktkvalitet, utslipp, og den industrielle delen til å være bedre enn annen næringsvirksomhet (informanten sin utheving).

MMI undersøkinga kartlegg korleis mange ulike verksemder vert oppfatta. TINE har vore nummer ein dei fire siste åra med omsyn til verksemda sin ”miljøbevisshet”. Andre faktorar som vert målt er samfunnsansvar og moral, økonomi og lønsemd og informasjon og reklame. Vår informant syner til undersøkinga og seier at ho gir uttrykk for at den norske forbrukar tykkjer at TINE har gjort dette på ein særskild god måte gjennom fleire år. Vedkommande har ikkje noko tru på at Dalsgården kan styrke TINE -merket sin posisjon ytterlegare. Ein annan informant i TINE trur at Dalsgården, som alla andre produkt frå TINE, har gitt sitt vesle bidrag til den gode miljøprofilen. Den same informanten seier også at kjennskapen til Dalsgården er liten hos forbrukarane, og at TINE sin miljøprofil er skapt av ordninga med returkartong som det vert informert om på kartongane.

I TINE Meieriene sin miljørapport frå 1998 har resultata frå MMI-undersøkinga fått ein sentral plass. Der heiter det mellom anna at for miljømedvit ligg TINE heilt i særklasse, og for TINE Norske Meierier er miljø og samfunnsansvar svært viktig. TINE -meieria skal naturlegvis vere effektive og tene pengar, men samtidig ønskjer verksemda å ta vare på verdier. TINE er difor nøgd med at forbrukarane ser at samfunnsansvaret vert tatt alvorleg. Denne tilliten vil TINE arbeide for å bevare (TINE, 1998).

I rapporten heiter det også at meierisamvirket sitt hovudråstoff, mjølk, er eit naturprodukt. Miljørapporten omtalar ikkje produksjonen av dette råstoffet i det heile. Det er fokus på avfall, ureining, energibruk og transport av råstoff og ferdigvare. I følgje rapporten er visjonen for TINE at hovudråvaren er rein og naturleg:

- TINE Meieriene skaper verdier i eit nært samspel mellom natur, landbruk og marknad.
- TINE Meieriene foredlar reine og naturlege råvarer til god og sunn mat som forbrukarane ønskjer, og er landets leiande leverandør av næringsmiddel. (TINE, 1998)

At TINE likevel vel å utvikle økologiske mjølkeprodukt trass i sitt gode omdømme vert forklart med at helse og tryggleik ikkje er med i profilundersøkinga. Skulle forbrukarane verte opptekne av det må TINE vere budd:

(...) Vi lever av behovstilfredsstillelse. Vi har ikke med helse og sikkerhet her. Dersom de sier at den må dere ha for å tilfredstille det kravet så kommer det med full tyngde da.

Vi tolker dette slik at dersom *forbrukarane* seier at helse og sikkerheit må vere med så kjem økologiske produkt med full tyngde.

Lønsemd

Til no har ikkje meierisamvirket tent pengar på Dalsgården-produkta. Det har vore meir kostnader til marknadsføring, inntransport av mjølk, tapping og pris til produsent enn salsinntekter. TINE har vore villig til det i ein 3-4 års periode, men deretter må produkta gje ei marknadsinntekt som overstig kostnadene, seier ein av våre informantar i TINE.

Vedkommande seier også at økologisk mjølk er eit strategisk val for TINE. Om selskapet ikkje oppnår lønsemd for økologisk mjølk skal ein vere langt meir forsiktig med å fjerne Dalsgården enn andre produkt. Dessutan kjem det fram frå salspersonellet at handteringa av produkta i butikken er lite effektivt både ut frå små volum og ueigna emballasje.

I hovudsak finn vi ei oppfatningar om at Dalsgården ikkje vil auke det totale mjølkesalet. I den grad ein trur at det kan ha ein positiv effekt, så er effekten er marginal.

Organisasjonssjefen i TINE Norske Meierier uttalte 2. september 1996, på bakgrunn av ei undersøking som TINE hadde gjennomført, at salet av Dalsgården ikkje aukar konsumet av mjølk, men erstattar anna konsum (Produsentlaget, 1997).

Det er litt ulike syn på om marknadsføring av Dalsgården kan gi eit "b-stempel" for dei konvensjonelle produkta, men dei fleste trur ikkje det. Salstala for økologisk mjølk tyder ikkje på det, vert det sagt. Tvert om er oppfatninga at dei svake salstala for økologisk mjølk er eit bevis for at forbrukarane har tillit til den konvensjonelle mjølka. Salspersonellet viser til at forbrukarane snarare stiller seg kritisk til dei økologiske produkta. Ein i TINE seier det slik når vi spør om sal av Dalsgården kan ha effektar på andre produkt:

Tviler på det. Ikke negative effekter dersom vi tar den forutsetningen om at vi ikke begynner med en politisk diskusjon i vårt salgs- og markedsføringsopplegg ved å ta stilling til, at det ene er bedre objektivt sett for deg enn det andre. Da kan du veldig lett få et slags B-stempel for vanlig melk og det vil ha veldig negativ effekt for det totale melkekvantum. Men slik vi har valgt det så tviler jeg på at det virker negativt på hverandre, tror heller det stimulerer det totale marked slik vi gjør det.

Dette endrar seg dersom ein skulle marknadsføre dei økologiske produkta meir aktivt. Då vert det stilt spørsmålsteikn med kva effekt det kan ha for dei konvensjonelle produkta. Ein informant i Fellesmeieriet seier det slik:

Skal du gå ut å satse enormt på økologisk melk – hva er det som er bra med det – hva er det som er gale med TINE melk, du får en assosiasjon der.

Er det fare for et B-stempel på den vanlige melka?

Det er jo det da, og det ser jeg ingen grunn til. Hadde vi hatt et produkt vi visste ikke var bra hadde det vært noe helt annet. Så lenge, så vidt jeg vet, et lettmelka vår veldig bra.

Konkurrentar og marknad

Det er ingen av våre informantar som direkte seier at TINE starta med økologisk mjølk for å demme opp mot konkurranse. Vi finn likevel at TINE sitt val av Dalsgården som merkevare for dei økologiske produkta vert grunngeve ut frå ønske om å demme opp mot framtidig konkurranse. Vi spør om grunnen for val av ei merkevare for økologiske produkt:

Det er flere grunner. Sterke merkevarer har et større konkurransefortrinn enn mindre sterke merkevarer. De generer mye mer omsetning enn generiske produkter. Det er et bevis for at vi vil satse på økologisk produkt fordi det vil koste mye mer, men generiske produkter har ikke noe iboende forsvar i seg i forhold til konkurranse. Mye lettere å kopiere det enn å kopiere et merke og de verdiene som forbrukerne forbinder med det. Derfor har vi valgt et eget merke (...)

Dette finn vi att i TINE sin førebels (og uoffisielle) versjon av evalueringsrapporten etter lanseringa av Dalsgården i 1995. Der vert det synt til at TINE skal dekkje etterspurnaden etter økologiske produkt slik at dette segmentet vert mindre interessant for utanlandske konkurrentar, og at TINE skal utvikle ein merkevare for økologiske produkt for å unngå private merke i daglegvarehandelen (Norske Meierier, 1995b).

Vidare kjem omsynet til potensielle konkurrentar (både i Norge og evt. i Danmark) til uttrykk omkring prosessen med å etablere produksjon og omsetning av økologisk mjølk på Sørlandet i 1996/1997. Der utvikla det seg ein konflikt mellom TINE Meieriet Sør og det økologiske produsentmiljøet. TINE Meieriet Sør ønskte å starte produksjon av Dalsgården i Kristiansand,

mens produsentane ville ha produksjonen lokalisert til anlegget i Lyngdal. Då konflikten verka fastlåst starta produsentane å utvikla planer for eit privat meieri: "Det lille meieri" som eit alternativ til TINE . Det vart mange møte og forhandlingar mellom økoprodusentane og TINE Meieriet Sør der også nasjonale organisasjonar på begge sider vart involvert: TINE Norske Meierier og Produsentlaget og Norsk Økologisk Landbrukslag. Det vart investert ein god del i å finne ei løysing som begge partar kunne akseptere. Kompromisset vart at TINE Meieriet Sør sette i gang produksjon på anlegget i Setesdal (Jordvett 4/96, 5/96).

Vi finn noko varierende oppfatningar av marknaden for økologiske mjølk i tida framover. I TINE finn vi ei oppfatning av at den framtidige marknaden for økologisk mjølk kan ligge på opp mot 3-4 prosent av konsummjølksalet. I FM finn vi ei meir variert oppfatning av den framtidige marknaden. Den som har mest tru på ei utvikling av marknaden seier at økologisk mjølk er eit produkt som kjem, og at selskapet må ta omsyn til det i si vidare drift. Andre i FM meiner at ein ikkje kan rekne med at marknaden kjem til å auke, det ligg ikkje noko særleg vekstpotensiale i dette produktet. Utfordringa vert å halde det på dagens nivå. Hos salspersonellet finn vi ei oppfatning om at det er eit potensiale for å auke så lenge TINE fører Dalsgården-produkta. Erfaringane deira er at salet aukar for einskilde variantar i dei store butikkane.

Økologisk mjølk er komplisert

TINE og FM sitt perspektiv på økologisk mjølk gjer det komplisert for dei å marknadsføre produktet meir aktivt. Ein er redd for at marknadsføring av økologisk mjølk sine kvalitetar vil gjere at konvensjonell mjølk kjem i miskreditt i forbrukarane sine auge. Så lenge ein ser på økologisk mjølk som eit produkt som gir seg ut for å vere betre enn konvensjonell mjølk, som så er dårlegare, så vert dette komplisert. Ein av våre informantar i FM seier det slik når vi spør korleis dei skal få opp salet på Dalsgården lett mjølk:

(...) Vi må begynne å homogenisere, det er det første skritt, og så må vi bruke mer penger på å fortelle forbrukeren om økologisk jordbruk samtidig som vi må fortelle at selv om det ikke er økologisk så er det bra varer – så det er vanskelig dette her, å få fram noe med dette. Dersom du homogeniserer så er det ikke stor forskjell, så jeg forstår Debio som har problemer. Da må man finne andre ting som får forbrukeren til å kjøpe det.

Dalsgården lett mjølk kjem til butikk i brett med 10 liter i krympeplast mens konvensjonell lett mjølk kjem i rullecontainer. Meierisamvirket har slutta med kassar. Det gjer at samleemballasjen på Dalsgården ikkje passar inn i systemet. Butikken må sjølv pakke ut og setje kartongane inn på hylle eller i container. Container for Dalsgården lett mjølk vert berre nytta i dei aller største butikkane. Container krev eit stort sal slik at mjølka går ut innan datostemplinga går ut. Ein av salskonsulentane omtaler dette slik:

(...) og det er jo her bikkja er begravet, for effektiviteten hos oss blir jo pulverisert bort når vi skal selge ett og ett av disse (brettene). Dette er årsaken til at han (kjøpmannen) selger 2 av 10 som han mottar og resten går ut på dato. Så det hele er et effektivitetsspørsmål også hos oss. Vi kan ikke drive å håndplukke dette. Det er jo det ideelle sett fra en produsent og fra vår side. Det er et kostnadsspørsmål. (...) Det er et merarbeid for en del butikker, det ser ikke bare stykt ut, det er regelrett en oppgave som ellers ikke er til stede, så skal en begynne å se på slike ting, så er det med som et lite hinder. Det ser ikke pent ut mange steder vi kommer, de spretter bare plasten, og bretter til side, og så blir plasten bare liggende.

Dalsgården er lite synleg

Vi finn ei oppfatning om at TINE og Fellesmeieriet hadde forventa eit noko større sal på Dalsgården lettmjølkk enn kva som er oppnådd. Ein hadde forventa seg eit sal på 1,5-2 prosent av søtmjølksalet. Produktet er lite synleg, men innsatsen er stor i forhold til storleiken på produktet. Ein får altså ikkje att i forhold til den innsatsen som vert lagt ned. På spørsmål om det er planer om relansering av Dalsgården ut frå at det vart lansert i si tid med små budsjett svarar ein informant i TINE:

Små budsjetter vet ikke det. Isolert sett i forhold til hva en lansering koster så er det for lite (...) Men grunnen til at det ikke har vært synlig er at det har tatt tid å få en produktgruppe på beina: melk, fløte, rømme og yoghurt for at det skal vere et skikkelig alternativ. Og for det andre fordi vi har måtte arbeide gradvis med distribusjonen vår.

Marknadsmål og strategiar

TINE Norske Meierier har ikkje vedteke noko kvantitativt mål for økologisk mjølkk i åra framover. Ein av våre informantar i TINE seier at verksemda arbeidar ut frå to mål:

TINE skal ha og selge økologisk i den grad markedet etterspør økologiske melkeprodukter, og lønnsomheten på de økologiske produktene skal være like god som på tilsvarende konvensjonelle produkter. I oppstarten vil det bli subsidiering.

Vi finn ei felles oppfatning i meierisamvirket om at salsmålet for Dalsgården lettmjølkk ved lansering (1995/1996) var 2 prosent av søtmjølksalet i dei område det vart distribuert. Dette målet kjem også til uttrykk gjennom eit intervju av meieribestyrar Arnt Langen ved Røros Meieri i Aftenposten i oktober 1996 (Aftenposten, 1996).

Etter lansering av Dalsgården lettmelk frå Fellesmeieriet sitt anlegg i Odalen i januar 1995 vart det gjennomført ein evaluering av lanseringa og utviklingsprosjektet av Dalsgården i Norske Meierier. Marknadsområde i 1995 var Odalen, Romerike og Glåmdalen. I rapporten frå evalueringa heiter det m.a. at prosjektet sitt mål er innfridd ved at TINE lanserte ein økologisk mjølkk, og at salsmålet til dels vart oppnådd med ein marknadsdel på 1,5-2 prosent av søtmjølksalet (Norske Meierier, 1995a).

I Fellesmeieriet vart om lag 1 mill. liter eller om lag 50 prosent av den innvegne økologiske mjølka nytta til økologiske produkt i 1998. Dette utgjer ca. 0,85 prosent av søtmjølksalet i selskapet. Vi finn ei oppfatning både i TINE og i Fellesmeieriet om at det er rasjonelt å auke salet av Dalsgården så lenge dei må betale meirpris til produsentane, og så lenge dei små kvanta gjer handsaming på meierianlegga urasjonell. I Fellesmeieriet sin aktivitetsplan, som har eit eige punkt om økologiske produkt, finn vi at det er eit mål å auke salet. Der heiter det m.a. at: *"målet er full distribusjon og økt salg av hele serien i hele selskapet sitt salsområde"* (Fellesmeieriet, 1999).

Dette synet eller dette målet finn vi likevel ikkje att når vi spør informantane våre om salsmålet eller budsjettet for Dalsgården lettmjølkk for 1999, ein av informantane i Fellesmeieriet seier:

Nei, ikke for lettmelk. Som sagt produktgruppen har ikke blitt tatt tak i heller. Vi har jo hatt salgsmål på Dalsgården yoghurt. Salgsmål på melk er ikke så lett. Det er det samme som på lettmelk. Du klarer ikke å påvirke dette, da måtte du hatt enormt store ressurser. Du måtte gått inn i VG, Dagbladet og TV for å få gjort noe. Dette går jo på en politisk beslutning. Det skal

ikke satses mer enn som så. Vi har jo et budsjett, med det er jo en annen ting. Det ligger noe høyere på Dalsgården enn for lettmelk. Men den har fulgt samme trenden likevel. Vi hadde trodd at denne brukergruppen skulle opprettholdes. Du kan godt si det slik at vi budsjetterte med 100 prosent av fjordårssalget.

At Fellesmeieriet har budsjettert med det same salet av Dalsgården som året før vert oppfatta som ambisiøst. Ein av informantane i Fellesmeieriet uttrykker seg slik:

Salgs målet er 100 prosent på Dalsgården i forhold til 1998 salget. Vi bør absolutt ha ambisjoner om å vedlikeholde den prosenten. Det kan virke litt defensivt, men viss vi sier at vi budsjetterer med 95 prosent for vanlig melk så viser det at det er en ganske tøff satsing.”

Dette finn vi att hos salspersonellet i Fellesmeieriet. Dei seier at det ikkje er noko overordna mål å auke salet på Dalsgården. Det er mål for alle produkt, men det er ikkje slik at dei no må prioritere og få opp salstala for Dalsgården.

Når informantane presenterer kva strategiar TINE har for Dalsgården er svara å ha eit basisprodukt som er landsdekkjande, utvikle eit produktsortiment og drive sentrale marknadsføringsaktivitetar. Nedanfor presenterer vi TINE og FM sine strategiar i rekkjefølgja produkt, pris, promotering og plassering.

Produkt

I 1997 endra TINE dekor på Dalsgården lettmjølkk. Frå å vere ein kartong med to-farga trykk i brunt og mørkt raudt, til fire-farga trykk der også Ø-merket fekk større plass. Teksten vart det berre mindre endringar på. Slik Dalsgården no framstår er det tydeleg for forbrukaren at det er eit anna produkt enn TINE lettmjølkk (sjå vedlegg). Økologisk mjølkk i TINE er:

- Ikkje homogenisert
- Selt i kartong med ein anna dekor og farge enn TINE lettmjølkk
- Er marknadsført under merkevara Dalsgården. (TINE -varemerket har ein beskjeden plass)
- Har 1,5 prosent feitt som TINE lettmjølkk
- Er delvis selt i anna samleemballasje til butikkane enn TINE lettmjølkk

Under presenterer vi merkevarestrategi, produktidentitet, produktsortiment og tilpassing mellom råstoff og produksjon av Dalsgården.

Merkestrategi

Ein av informantane i TINE seier at valet av ei merkevare for økologisk mjølkk var m.a. motivert ut frå eit konkurranseomsyn. Eit eige merkesmann ville stå sterkare imot konkurranse enn eit generisk namn slik t.d. Arla har valt:

Det var flere grunner. Sterke merkevarer har et større konkurransefortrinn enn mindre sterke merkevarer. De generer mye mer omsetning enn generiske produkter. Det er et bevis for at vi vil satse på økologiske produkt fordi det vil koste mye mer, men generiske produkter har ikke noe iboende forsvar i seg i forhold til konkurranse. Mye lettere å kopiere det enn å kopiere et merke og de verdiene som forbrukerne forbinder med det. Derfor har vi valgt et eget merke. Men det er mye lettere å penetrere markedet med TINE økologisk melk, da har en sagt det hele med en

gang. På Dalsgården ligger ikke det økologiske i navnet før en får bygd opp kjennskapet. Gitt at vi klarer det, ser vi fordelene av å ha et eget merke. Å kalle det TINE økologisk er vi tilbake til det at folk ikke vet hva økologisk er, og da spiller det ingen rolle hva vi velger (...) Dessuten er det synergieffekter med eget merkenavn. Serienavn som Biola og Litago er konseptnavn hvor en kan dytte inn nesten alt av produkter, og da vet forbruker hva det står for. Det borger for et eller annet, gitt at merket står sterkt. Det gjør at en kan markedsføre alle produkter med større tyngde og en får da mer igjen for pengene.

Dessutan vart det valt ein eigen merkevare for økologiske produkt fordi ein ikkje ønskjer å gjere TINE-merket for breitt. TINE er eit varemerke og kan lett verte eit avsendarnamn dersom det vert brukt på for mange produkt, vert det sagt. TINE-merket sin identitet er knytt til dei gamle tradisjonelle verdiane som norsk, tradisjon, naturleg og kvalitet. Vidare vert det synt til at det er lite spelerom i marknadsføringa av TINE-produkta, mens for merkevareprodukt som Biola, Litago etc. er spelerommet større. Nokre produkt er valt ut for å byggje TINE-merket, mens andre produkt kan få noko frå TINE-merket. Dessutan vert det vist til at økologisk mjølk er eit for lite produkt for å byggje TINE-merket.

Sjøelve namnet Dalsgården er valt ut frå resultat av dekortest og namnetest. Testar som har gitt veldig bra respons i følgje ein av våre informantar. Det var bra oppslutning om konseptet når det vart valt. Andre bransjar ønskte å ta i bruk Dalsgården-namnet. I ettertid, når salet ikkje har gått så bra som forventa, kjem kritiske merknader til valet av Dalsgården. Men våre informantar trur ikkje at årsaka til svakt sal ligg i valet av Dalsgården-namnet. Valet av merkenamnet Dalsgården vart gjort fordi TINE trudde det var det beste.

Produktidentitet

TINE sitt mål for identiteten til Dalsgården er knytt til to element. For det første at Dalsgården er *økologiske* produkt, og for det andre at ein med desse produkta er *noko nærare garden* enn elles:

Vi har hatt som mål at TINEs økologiske produkter under seriemerket Dalsgården skal ha profilen økologiske produkter i form av at det har vært betegnet økologisk lettmeik, økologisk yoghurt osv. Vi har også valgt å dekorere slik at vi er noe nærmere gården (...) Samtidig som ett av de kanskje viktigste elementene for å skape trygghet om en slik profil er Debio-merket. Debio-merket skal være garantien. Alle som jobber med økologiske produkter vet jo at det merket er rimelig ukjent for forbruker. Så den har ikke vært med på hittil å styrke tryggheten for at dette er økologiske produkter. Men det er klart at profilen og identiteten skal være TINEs økologiske alternativ, som et alternativ. Det er det vi ønsker å framstå med. Det bruker vi i kommunikasjonen og på emballasjen.

Denne identiteten har TINE arbeidd for å skape både gjennom utforming av dekor og design for produktet. Dessutan ved annonsering der ein legg vekt på å gjengi produktet for å byggje opp kjennskap til det, slik at forbrukar kan kjenne det att i butikken. I tillegg har TINE satsa på hyllemerking i butikkane.

På annonse for Dalsgården, som vert nytta i aviser og vekepresse, er bilete med alle produkta gjengitt med overskrifta (sjå vedlegg 3): "*Dalsgården – det økologiske alternativ*". I tillegg har annonsen underteksten: "*I økologisk landbruk produseres fôr og gjødsel i størst mulig grad på gården og på naturens egne premisser. Kuene får gress og kløver som er dyrket uten kunstgjødsel og sprøytemidler*". Den same informasjonen vert gitt på kartongen og i forbrukarbrosjyre.

I dag er det ca. 1 prosent av lettmjølkk-brukarane som kjøper Dalsgården lettmjølkk. Desse kjenner identiteten til produktet godt, seier ein av våre informantar, men kjennskapen elles hos folk er svak. Vi finn ei oppfatning i TINE om at det er ein stor informasjonsjobb å byggje Dalsgården-merket, og at det vil ta lengre tid å byggje dette merket enn andre merkevarer. Dersom TINE hadde hatt tilsvarende dårleg progresjon i utviklinga andre merke ville dei ha avvikla produktet, vert det sagt.

Som tidlegare referert finn vi ei oppfatning i TINE og Fellesmeieriet om at dei som vel økologiske produkt gjer det ut frå interesse for kosthald, helse, ernæring og miljø. Det har til no ikkje vore noko mål å leggje inn *miljø* i identiteten til Dalsgården. TINE har valt ei økologisk grein, vert det sagt. Likevel vert det synt til at teksten på Dalsgården-kartongen og annonsen underbyggjer det økologiske ved at det vert snakka om miljø. TINE ønskjer heller ikkje å skape ein identitet som har med kosthald, helse og ernæring slik ein av informantane i TINE uttrykker det:

Da er vi inne i et kjernesporsmål, hvorvidt TINE skal ha en politisk holdning til økologiske produkter, og det mener jeg vi ikke skal ha. Med politisk holdning mener jeg da at vi skulle gå ut og argumentere tungt overfor forbrukeren om at du bør velge økologiske produkter ut fra at sikkerheten i forhold til helse og trygghet er større enn for de ordinære produktene våre. Det mener jeg er helt feil. Det skal forbrukeren selv ta stilling til. Gjerne må myndigheten argumentere og kjøre kampanjer for økologiske produsert mat. Markedsaktøren skal ikke gjøre det. (...) For her kunne du ha tenkt deg å gått inn på et mer ideologisk grunnlag og sagt at dette er viktig for jorda i et langt tidsperspektiv og vi tar ansvar for det, ønsker å profilere det på den måten.(...) Dette er en spesialitet som krever forbrukere som er bevisste og opptatt av helse og ernæring, framtida på jorda i et større tidsperspektiv. (...) Forståelse for at folk er opptatt av sin egen helse, hvem er ikke det, mer eller mindre. Jeg har ikke sans for jordbær som ikke er sprøytet rett før det er plukket, selv om det er innenfor frister. Vil heller ha jordbruk som jeg er trygg på ikke har fått noe særlig med plantevernmidler.

Er det slik at TINE i si marknadsføring ikkje kan nytte dei grunnane som gjer at folk i dag kjøpar Dalsgården?

Nei, jeg vet ikke jeg har noen sterk oppfatning av det. Går du inn på årsakene til å velge Dalsgården tror jeg det ligger på en slags politisk oppfatning av hva du tror er rett: hvordan jorda skal brukes, hvordan jordbruk bør drives, og så ligger noe på helse og ernæringsaspektet – at dette tror du er bedre for kroppen din. Jeg tror at det har null og niks på smaksopplevelse. Alle melk er god. Tror at du skal ha en veldig fintfølelse gane for å kjenne forskjell.

Produktsortiment

Per 1. juni 1999 hadde TINE desse økologiske produkta:

- Dalsgården lettmjølkk 1liter, 1,5 prosent
- Dalsgården syrna med bringebær 1 liter, 2,3 prosent
- Dalsgården yoghurt 160 gram, med eple og skogsbær
- Dalsgården kremfløyte, 1/3 liter, 38 prosent
- Dalsgården seterrømme, 1/4 liter, 35 prosent.

På nyåret 2000 er det plan om å lansere Dalsgården ost. Fleire av våre informantar syner til at utvikling av eit produktsortiment har vore ein viktig del av strategien for Dalsgården etter at ein basisvariant (lettmjølkk) har fått landsdekkjande distribusjon. Eit produktsortiment vil

stimulere det totale salet av Dalsgården fordi fleire produkt gir auka merksemd. Dessutan vil marknadsføringskostnadene per produkteining gå ned.

Dalsgården Syrna med bringebær vert av salspersonellet trekt fram som eit produkt som ikkje treff på smak, ein eigenskap som kanskje tyder vel så mykje som det økologiske. Cultura med bringebær fell betre i smak hos forbrukarane enn Dalsgården Syrna med bringebær. TINE har vedteke å trekke tilbake Dalsgården syrna og Dalsgården rømme frå marknaden ved utgangen av 1999 pga. svakt sal (Økologisk landbruk 4/1999).

Tilpassing mellom råstoff, produkt og sal

Fellesmeieriet lanserte Dalsgården lettmjølkk i Oslo i desember 1995. Vi har tidlegare vist at meierisamvirket stipulerte marknaden for økologisk mjølkk til å vere 2 prosent av søtmjølkkmarknaden. Dette vart også eit salsmål. 2 prosent av søtmjølksalet i Fellesmeieriet var i 1996 ca. 2,5 mill. liter. Tilgjengeleg mengde økologisk mjølkk i Fellesmeieriet i 1996 var i underkant av 0,9 mill. liter. Data frå FM viser at Oslo-marknaden utgjør mellom 50 og 60 prosent av konsummjølkk-marknaden for selskapet. Dersom vi tar utgangspunkt i at distribusjonsområdet til Dalsgården i januar 1996 utgjorde 50 prosent av konsummjølkkmarknaden til FM var det ein manko på ca. 0,3 mill. liter råstoff til Dalsgården i forhold til dei salsmål som var sett opp ved lansering i Oslo. Dessutan syner oversikt over produksjonskurva for økologisk mjølkk hos FM sine leverandørar at tilgangen dei første månadene i året var vesentleg mindre enn på sommaren i 1997 (LPC, 1999). Det same må ha vore tilfelle i 1996.

I følgje avisoppslag og andre data var det mangel på Dalsgården i distribusjonsområdet i 1996 (Norske Meierier, 1996-99). Salssjef Ole Kirkeby i FM seier til Nationen at dei ikkje har marknadsført Dalsgården fordi dei var redd dei ikkje skulle klare å tilfredsstille etterspurnaden (Nationen, 24. juni-96). Ei forbrukarundersøking som TINE gjennomførte hausten 1996 synte at 33 prosent slutta å kjøpe Dalsgården lettmjølkk pga. problem med tilgangen. (Produsentlaget, 1997).

Både i 1997 og i 1998 har meierisamvirket ikkje fått selt store delar av den økologiske mjølka. I Fellesmeieriet skjedde det eit skifte frå 1997 til 1998. Dette året vart berre 52 prosent av mjølka selt som økologisk i marknaden. For meierisamvirket samla vart berre ca. 30 prosent av mjølka selt som økologisk i 1998. På direkte spørsmål om kva som må skje for at ein større del av den økologiske mjølka skal nå fram til forbrukar er svaret frå ein informant i TINE:

Rent kortsiktig så er det ikke så mange svar: Økt salg ved å drive kampanjer, aktivt salg og opplysning i håp om at forbrukerne tar det. Det går på å få til økt salg og utvide sortement. Dette er det kortsiktige perspektivet. Det langsiktige perspektivet er å sørge for å få balanse mellom produsert kvantum og solgt kvantum. Det er jo ingen mening i å produsere mer økologisk melk enn det markedet vil ha (...)

Frå 1/1-99 er prisen til produsent på økologisk mjølkk redusert frå 60 øre til 30 øre per liter. Frå år 2001 vil ein evt. meirpris til produsent vere avhengig av salet i marknaden. Dvs. at bonden får den meirprisen som salet gir rom for etter at meierisamvirket har tatt sin margin. På spørsmål om denne endringa i prissystemet vil skape den dynamikken TINE er opptatt av for å få balanse mellom produksjon og salg svarar den same informanten:

Jeg vil mene at tankesettet bak dette er rett. En kan nesten ikke forlange av andre produsenter skal betale en overpris. Det der med miljø, at dette kan styrke miljøprofilen. Dersom du ser på hvordan samfunnet oppfatter miljøprofilen vår så er det som: Ingen over, ingen ved siden! Slik de oppfatter det vi har gjort mht. produkter, produktkvalitet, utslipp, industrielle delen til å være bedre enn annen næringsvirksomhet.

Pris

Prisstrategien til TINE på Dalsgården har vore at meirkostnadene i form av høgare pris til produsent, og høgare produksjonskostnader skal dekkjast inn gjennom pris til forbrukar. Det har ikkje vore nokon uttalt strategi hos TINE å auke volum for å senke produksjonskostnadene og dermed prisen. Ein har sett visse vilkår for volum og avstandar for å setje i gang produksjon i eit område.

Pris til produsent ved levering av økologisk mjølk til meierisamvirket har endra seg fleire gonger. Ved lansering var meirpris til produsent på 20 øre. Dette vart heva til 60 øre ved lansering i Oslo og fram til og med 1998. Før 1999 vart meirprisen avhengig av avtale om leveranse av økologisk mjølk med eit TINE –selskap. Frå 1/1 –99 er meirpris ikkje lengre knytt til slik avtale. Meirprisen vert no knytt til at mjølka er økologisk produsert. Meirprisen er sett til 30 øre for heile landet. Tillegg over denne prisen kan kome dersom salet i marknaden tilseier det. Det er overgangsordningar for einskilde. Frå år 2001 skal meirprisen, ut frå vedtak i TINE, vere heilt avhengig av salet, dvs. at det ikkje er nokon garanti for meirpris til produsent (Jordvett, 9/98).

Tabellen nedanfor syner detaljistpris for Dalsgården lett mjølk og TINE sin margin i 1999 med 30 øre i meirpris til produsent. Detaljistpris for TINE lett mjølk var på same tid kr 6,57.

Tabell 10 Detaljistpris og TINE margin på Dalsgården lett mjølk, 1999

	Detaljstpris	Meirpris detaljist	TINE margin ¹
Dalsgården lett mjølk	8,78	2,21	1,91

Kjelde: TINE prislister per. 1. januar 1999 til detaljist.

¹TINE margin = Meirpris detaljist - meirpris til produsent (30 øre).

Ein av våre informantar meiner at senkinga av produsentpris i 1999 legg grunnlag for redusert detaljistpris. Etter det vi kjenner til har ikkje detaljistprisen i løpet av 1999 vorte redusert. Det tyder i så fall på at TINE sin margin har auka frå 1998 dersom det ikkje har kome til fleire leverandørar med godkjent økologisk mjølkeproduksjon i 1999.

Når Dalsgården lett mjølk vart lansert i 1995 var ikkje produktet underlagt dei same reglar for maksimalpris som vanleg lett mjølk. Butikkane stod difor fritt til å fastsetje pris til forbrukar. I Juni 1995 var detaljistpris kr 7,59 per liter Dalsgården, dvs. kr 1,60 høgare enn vanleg lett mjølk frå TINE. Utsalspris i butikk låg mellom kr 9,90 og kr 11,00. Ein vanleg kalkyle på ordinær lett mjølk syner ein pris på kr 8,30 til forbrukar (Norske Meierier, 1995a).

Sommaren 1996 vart momskompensasjonen på 50 øre per liter for all mjølk fjerna. Dette førte til at ein del butikkar heva prisen meir enn dette beløpet (Norske Meierier, 1996). Dette vert også stadfesta i ein artikkel i Aftenposten i 14. August med overskrift "Prishopp på øko-

melken". Avisa syner til ein Rema-butikk som før 1. juli tok vel kr11, for Dalsgården lett mjølk, tok over 14 kroner etter denne datoen. Vidare heiter det i artikkelen:

(...) dette er nærmere 6 kroner mer enn hva Rema-kjeden tar for en liter vanlig lett melk. Men også i andre forretninger har øko-melken fått en prisøkning som går langt utenpå prognosene da melken ble lansert for et par år siden.

(...) Da øko-melken kom på Oslo-markedet ved årsskiftet, betalte forbrukerne omkring 2 kroner mer for denne enn for vanlig lett melk. (...) Rundt regner koster i dag en liter Dalsgården nærmere 4 kroner mer enn vanlig lett melk i forretningen. (Aftenposten, 14/8-96).

I november/desember 1996 gjennomførte TINE ei kartlegging av prisen på Dalsgården i Oslo. Denne synte at prisen låg på mellom kr 11,20 og kr 13,50 til forbrukar i butikk.

Dette syner at i løpet av sommaren 1996 skjedde det ein dramatisk auke i prisen på Dalsgården lett mjølk til forbrukar. Dette hadde bakgrunn både i bortfall av momskompensasjon og auke av produsentpris frå tidlegare. Seinare på året fall prisen tilbake på eit meir normalt nivå (Norske Meierier, 1996).

Vi finn også ei oppfatning i meierisamvirket om at prisen er ei barriere for auka sal, slik som også FOU-ansvarleg for Dalsgården i TINE, Tom Bjøre uttaler:

Vi selger unna det vi har, men volumet er jo ikke stort. Og med begrenset antall utsalgssteder og en pris drøye tre kroner dyrere enn vanlig melk, regner vi at dette vil være et nisjeprodukt i mange år (...) Men med tre nye utsalgssteder vil nok salghet øke ytterligere, selv om prisen også er et effektivt hinder for at barnefamilier kaster seg over tilbudet. (Natur og Miljø Bulletin nr. 3 1997)

Promotering

I dette avsnittet presenterer vi budsjett for promotering, lansering av produkta, annonsering, incentivtiltak for salspersonalet, salstiltak i butikk og strategi i høve til matvarekjedene.

Budsjett for marknadsføring

Det har ikkje lukkast oss å få budsjettal eller rekneskapstal for annonsering og andre salsfremjande tiltak frå TINE. Dette vil selskapet ikkje gje ut informasjon om. Via andre kjelder har vi fått informasjon om at marknadsføringsbudsjettet for Dalsgården i 1995 var på kr 500.000,-. I september 1995 var 300.000 av desse midlane brukt, mens resten skulle nyttast ved utviding av salsområde seinare på året (Norske Meierier, 1995b). Kor mykje av det resterande beløpet på kr 200.000 i 1995 som vart brukt har vi ikkje kjennskap til, men som tidlegare synt var salssjef i Fellesmeieriet redd for at marknadsføring skulle gjere det endå vanskelegare å dekkje etterspurnaden.

Vi finn ei felles oppfatning både i TINE Norske Meierier og i Fellesmeieriet om at det vert nytta relativt store ressursar på Dalsgården i høve til storleiken på produktet. Ein vurderer ressursbruken i forhold til kor mykje produktet sel i liter. I høve til volumet på Dalsgården har ressursbruken til marknadsføring frå TINE vore 10 ganger så høg som for vanlege produkt, vert det sagt. Regionalt i FM får vi inntrykk av at ressursbruken i større grad er tilpassa det volumet som Dalsgården utgjær:

(...) Og vi har prøvd, i den grad det har vært mulig, å ha demonstrasjoner på produktet, men det er klart at når et produkt står for 2-3-4 prosent så er det klart at blir det minimalt hva vi kan bruke av ressurser på det. Det er ikke satt av noe spesielt for å jobbe voldsomt mye med det – det har vi ikke ressurser til. Og jeg som skal forvalte disse ressursene i form av hvilke oppgaver vi skal gjøre, så kan jeg ikke la økologiske produkter få mer ressurser, vi kan ikke bruke mer tid på det enn det vi gjør i utgangspunktet, for det står ikke for noe mer.

Ein informant uttaler at ein skikkeleg lanseringskampanje for eit nytt produkt kostar mellom 5 og 10 mill. kroner.

Lansering og oppfølging

Våre informantar syner til at rutineane for lansering av nye produkt er følgd også for Dalsgården lettmeier. Det er kjedesjef og "key-account" som presenterer og sel produktet inn på kvart sentralkontor i kjedene. Dalsgården lettmeier ligg inne meir eller mindre på alle kjeder, noko som gjer at det er relativt lett å selje det inn på regionalt kjedekontor som vert neste ledd i presentasjonen. Ein har med seg smaksprøver, innsalsark, varenummer, pris m.m. og fortel om produktet, kva det inneheld osv. Samstundes reiser salskonsulentane ut til dei største butikkane, gjerne med smaksprøver og avtaler plassering etc. Dei som ikkje får besøk får informasjonen gjennom telefonsalet. Alle butikkane får eit flygeblad tilsendt i posten. Ein av informantane i FM seier at når ein presenterer produktet på kjedekontora får ein spørsmål:

Og da får vi spørsmål om hvordan det har gått, og da må vi bare henvise til hvordan det går, at det er et potensielt marked, men prosentdelen er så og så stor. Det er en grundig presentasjon.

Etter lansering vert butikkane følgt opp ved at salskonsulentane ved besøk i butikken sjekker opp produktet, og ved at telefonsalet minner om produktet. Dette vert gjort etter eit fast mønster. Den første tida etter lansering kvar gong, og etter kvart med svakare intensitet.

Annonsering

Ein viktig marknadsstrategi for Dalsgården har vore å nytte sentrale marknadsføringsaktivitetar. Det er TINE som har hatt ansvaret for annonsering etterkvart som Dalsgården-produkta har vorte lansert i nye område av landet. Når det har skjedd har ein annonsert i lokale media både i det nye området og i dei områda der Dalsgården er inne i frå før. I 1999 er det for første gong nytta annonsering i nasjonale media, dvs vekepressa.

Distribusjonen har lagt premiss for marknadskommunikasjonen. TINE har ikkje hatt tilgang på økologisk mjølk over heile landet. Difor har annonseringa inntil 1999 foregått i lokale og regionale media. Dette er ein årsak til at Dalsgården har vore lite synleg og at kostnadene til marknadsføring har vore relativt høge i forhold til storleiken på produktet, vert det sagt.

Personleg sal (incentiv for seljarane)

Salspersonellet i meierisamvirket har ikkje provisjon av salet. Dei har fast løn uavhengig av salet. Salskonsulentane har fått informasjon om Dalsgården på informasjonsmøte, salsmøte og gjennom skriv frå produktansvarleg i TINE. Dessutan vert det nytta eit styringsverktøy, ein aksjonsplanleggar, der også Dalsgården er presentert. Derfrå får ein litt argumentasjon, og praktisk rettleiing. Konsulentane informerer i sin tur salsfremjarane. Tre av dei fire salskonsulentane/salsfremjarane vi har intervjuet meiner dei har fått bra informasjon om Dalsgården. Den fjerde seier at økologiske produkt er litt meir omfattande slik at ein bør vite meir. Difor ønskte vedkommande å kome på eit økologisk gardsbruk for å sjå korleis produksjonen foregår.

Salsfremjande tiltak (rabatter, demonstrasjonar)

Det vert ikkje gjennomført prisaktivitet i butikk på Dalsgården lettmjølkk som for all anna konsummjølkk. Dei tiltak ein har er kampanjar der ein deler ut smaksprøver, brosjyrar og plakater i butikk. Det er kampanje på Dalsgården minst to ganger om året. Det har vore mest aktivitet på Dalsgården yoghurt, noko som det er gode røymsler med. Dersom det høver seg slik tar salsfremjarane med Dalsgården-produkta på andre demonstrasjonar. Fleire av salspersonellet peikar på at Dalsgården yoghurt har det vore jobba ein del med, men at det er avgrensa kor mykje ressursar ein kan leggje i det:

Stod en gang på Mega. Da jobbet vi en del med det for da kom Dalsgården-yoghurt. Prøvde å ta inn fløten og rømmen, vi jobbet en del med plassering på hylla og facing. Hadde vi hatt mer ressurser på demo kunne vi sikkert gjort mer, men det er hele tiden prioriteringer. Vi prioriterer ut fra aksjonsplaner, og der må vi jo ta ut det vi skal gjøre først og fremst, og så kommer det i annen hånd når det ikke er spesielle uker da.

Strategi i høve til kjedene

NKL og Forbrukarsamvirket vert av tilsette både i FM og TINE trekt fram som den kjeda som er mest interessert i økologiske produkt. Vi finn også kjennskap til at Forbrukarsamvirket gjennomfører miljøvekar i sine butikkar, men det er ikkje lagt opp til nokon systematisk kobling av kampanjene til FM på Dalsgården og desse miljøvekene, går det fram frå ein salskonsulent:

Nei, ikke noen annen kobling enn for eksempel i forbindelse med viltuke. Å få fram de produktene som er mest mulig naturell i den sammenhengen. Men her ligger hele tiden den konflikten om at er ikke TINE produktene bra nok i forhold til de økologiske. Så vi har ikke noen følelse av at det er nødvendig å gjøre noe, vi som har jo så suverene produkter i forhold til det som finnes rundt omkring i verden.

Grossisten NKL har annonsert for økologiske produkt både i sine annonser i pressa og i kundeaviser regionalt. Mellom anna er økologisk kjøtt annonsert slik, men frå TINE kjem det på spørsmål om slik annonsering har vore forsøkt at ein ikkje trur det er aktuelt å prøve:

Ja, vi har ikke gjort det. Det skyldes den ujevne distribusjonen vår. Dessuten er det ingen interesse for det, flygeblad koster penger. Det man ønsker er produkter som kan prises slik at det kan dra forbrukere til butikken. Viss man ikke har tro på at produktet kan gjøre det får man ikke plass til det. Det går på volum igjen.

I Fellesmeieriet vart det gjort forsøk på dette vinteren 1999 for Dalsgården yoghurt, men pga. av eit teknisk uhell på trykkeriet kom det ikkje med. Seinare har vi registrert at Dalsgården både lettmjølka og den syrna mjølka har vorte annonsert på denne måten i kundeaviser til Mega-kjeda.

Plassering

Regional – ikkje nasjonal lansering

Dalsgården lettmjølkk har vorte lansert regionalt i område for område frå i 1995 til i 1998 der det meste av Sør-Norge hadde distribusjon av produktet. Den største lanseringa (i forhold til marknadspotensialet) var Oslo ved årsskiftet 1995/96. TINE har lansert Dalsgården lettmjølkk i nye område etter kvart som eit tilstrekkeleg stort volum økologisk mjølkk har vore tilgjengeleg

i ei rimeleg transportavstand til meierianlegg. Grunnen til at denne strategien er valt er at det ikkje har vore økologisk mjølk tilgjengeleg for TINE over heile landet på same tid.

Den første tida etter lansering i Oslo var det ein del butikkar som hadde Dalsgården plassert høgt i kjølen, og ofte langt unna TINE lettmjølk. Dette gjorde Dalsgården lite tilgjengeleg for kundane. Dessutan var kartongen brungrå, seier ein av salspersonellet i FM. Dette vert stadfesta av i ein omtale i avisa Nationen i desember-96, der det heiter at Dalsgården ofte er godt skjult og vanskeleg å finne i mjølkedisken.

Nationen prøvde å finne Dalsgården lettmjølk i butikkar i Oslo i desember 1995. Avisas konkluderte med at dei største butikkane hadde Dalsgården, men at det også var mange butikkar som ikkje hadde mjølka. Dette vert også stadfesta av ein butikksjef:

Det har vært en del kunder som har klaget over at vi stadig har vært utsolgt. Dette har nok ført til at vi har mistet potensielle økomelk-kunder. (Nationen, 24. juni 1996)

Meierisamvirket kjem med tilråding til butikkane om plassering av Dalsgården-produkta, men den einskilde butikk styrar dette sjølv. Kva plassering produktet får har mykje å seie for salet. Dalsgården-produkta har i 1999 ei generell betre plassering enn i starten (1995/96), vert det sagt av ein salskonsulent i FM. Strategien i FM er å samle produkta, men det får dei ikkje alltid gjennomslag for slik ein av salskonsulentane uttrykker det:

Så prøver vi å samle helheten på økologisk. Det er ikke lett bestanding da. Så vi har ofte tatt fløten ved siden av vår fløte, yoghurten ved siden av yoghurten. Det er vanskelig å få plassert de økologiske produktene sammen fordi vi skal ta hensyn til alle de andre varene, salget og inntjening, ikke sant. Det har vært problem når det har vært økologiske uker i butikkene, kundene må lete etter hvert produkt som er økologisk.

5.3.2 Forbrukarsamvirket

Bakgrunn for omsetning av økologiske produkt

Våre informantar syner til at Norges Kooperative Landsforening (NKL) sitt arbeid med økologiske produkt er vedteke i Forbrukarsamvirket sine demokratiske organ, og er ein eigenart som er forankra i toppleiinga og ned. Miljøsattinga vert ein krysning mellom ideelle mål og krava til å drive kommersielt. Det vert synt til at NKL/Forbrukarsamvirket har visse grunnhaldningar. Ein ønskjer å drive mest mogleg i tråd med krava til berekraftig utvikling. Dette vert oppfatta som mogleg i den konkurransesituasjon NKL er i: *"Vi ønsker å være bedre enn konkurrentene – ha et fortrinn i å bli oppfatta som miljøvennlig."* På spørsmål om dette berre er eit verdigrunnlag, eller om det er noko ein gjer av reint kommersielle vurderingar er svaret:

Nei, i sin ytterste konsekvens så er det lønnsomt for bedriften. Det er ikke så uriktig det som blir sagt at bedrifter som har en slik forankring, de går også bedre økonomisk. Men vi må trø litt varsomt her fordi det er ikke alle produkter som kan kjøres kommersielt. Det er bestandig slik at man må hjelpe babyen fram. Vi vil ikke lage pekefinger overfor forbrukerne, men det som er direkte helsfarlig det selger vi ikke, eller forsøker å unngå. Gi kunden en valgmulighet. Vi har en høy andel av lilla kunder – andel på 20 prosent.

Våre informantar syner til vedtak i Forbrukarsamvirket sine demokratiske organ. Det øvste organet i organisasjonen vedtok på kongressen i 1990 at Forbrukarsamvirket skal vere i fremste rekkje i miljøengasjement, dei konkrete val og handlingane i Forbrukarsamvirket skal kvile på prinsippa for berekraftig utvikling og i butikkane skal forbrukarane finne kjøpetryggleik gjennom eit utval av miljøvennlege varer (NKL, 1998c).

I 1996 vedtok styret i NKL ein politikk for helse og miljø som rettleiande for heile verksemda. Der heiter det mellom anna at NKL si verksemd alltid vil påverke miljøet. Oppgåva til NKL er å prøve å redusere denne effekten ved å satse på miljøvennlege varer og tenester. NKL sitt mål er at forbrukerne skal ha kjøpetryggleik gjennom eit sortiment av miljøvennlege og helsemessige sikre varer.

I Forbrukarsamvirket si satsing på miljø i 1998 inngår eit sortiment av miljøvennlege produkt som ein av fleire element. Her heiter det m.a. at Forbrukarsamvirket heile tida skal arbeide for å utvide utvalet av miljøvennlege produkt, og ha det beste utvalet av miljømerkte varer av dei norske daglegvare- og faghandelkjedene. Vidare heiter det i punktet om matvaretryggleik og etikk at Forbrukarsamvirket skal gje forbrukarane kjøpetryggleik gjennom eit utval av miljøvennlege og helsesame varer - med fundament i etiske haldningar (NKL, 1998c).

Med miljøvennlege produkt meiner Forbrukarsamvirket produkt som innfrir krava til, og er merka med anten Svanemerket, Bra miljøval-merket eller Ø-merket (Debio). Av matvarer er det berre produkt merka med Ø-merket (økologiske matvarer) som inngår i konseptet (NKL, 1998c).

Økologisk og etablerte verdiar

Ein av informantane syner til at skilnaden på økologisk og ordinært landbruk er overdrive. Dei nærmar seg kvarandre ved at det ordinære landbruket tar opp i seg produksjonsmetodar frå det økologiske landbruket. Vedkommande syner til at i økologisk landbruk arbeider ein ut frå "føre var-prinsippet":

(...) For de som velger det har en slags grunnholdning. Man vet jo ikke bestandig hva som er feil og riktig, men viss man velger økologiske produkter så er det i alle fall stuereint mht. miljømessige konsekvenser. Mens det andre er mer usikkert. Akkurat som med genmodifisering, man kan ikke si at det er direkte feil, men det er en større risiko. Så det er føre-var prinsippet som er viktig. Så er det noen som tror på det ene og noen på det andre. Vi skal gi folk valget. Det er grunnleggende for oss å ha ekstra fokus på kvalitet i videste forstand.

Vår informant kjem også inn på økologisk landbruk i Danmark og Sverige og oppfattar at marknaden for økologiske varer er meir modent i desse to landa enn i Nore. Nordmenn er av ein eller annan grunn litt tregare, og desse landa har ein annan forhistorie. Danmark ved at dei har hatt problem med salmonella. I Norge er vi meir bortskjemde med eit landbruk, som trass alt, har klart å halde kvalitet, hygiene og bakterieinnhald på et bra nivå. I Sverige var Konsumentforeningen pådrivar ganske tidleg med Änglamark (privat label for økologiske og miljøvennlege produkter). Det var på den tida miljøvern var veldig i fokus. Vår informant syner til at dei lærte opp det svenske folket til å bruke økologiske varer, og at dei er veldig flinke til å utvikle nye produkt.

Fordelar for forbrukarane

I Megaleiinga i NKL finn vi ei oppfatninga om at forbrukarane vel økologiske produkt ut frå eiga helse eller omsorg for familien, ikkje ut frå miljøomsyn. Vi spør om kvifor nokon forbrukarar kjøper økologiske produkt:

Slik oppfatningen har vært tidligere har det vært av miljøhensyn. Det tror jeg er feil. Tror forbrukerne kjøper økologiske produkter med tanke på egen helse eller ut fra omsorg for sine nærmeste, barn , barnebarn osv. (...) Jeg tror ikke at forbrukerne kjøper økologisk melk fordi de skal ta vare på miljøet. (...) Tror at forbrukerne har tiltro til at økologiske produkter er det mest ekte og det mest sunne man kan få , og det er man villig til å betale litt mer for.

Ein annan informant syner til at det ofte vert sagt at økologiske poteter smakar betre enn andre poteter, at dei ikkje kan nytte dette i marknadsføringa fordi dei ikkje kan dokumentere det. Vedkommande seier at økologiske produkt må smake godt.

Det er litt ulike oppfatningar i NKL om kvaliteten på Dalsgården lettmjølkk. Nokre syner til at det har vore problem med klumping av mjølka. Andre reknar ikkje med at det har vore kvalitetsproblem fordi TINE er så profesjonelle med omsyn til kvalitet og andre ting. Ingen av butikkane syner til at det har vore problem med klumping av mjølka. Ingen har fått reklamasjonar frå kundane på dette.

Relative fordelar for verksemda

Av butikksjefane vert lønsemda for Dalsgården lettmjølkk omtalt som svakare enn for TINE lettmjølkk, både ut frå at salet er lite i forhold til den plassen det får i butikkane og fordi bruttofortenesta per liter er lågare:

Håper at de kan få ned prisene. Vi kan ikke legge oss på de prisene som ville gi en bra bruttofortjeneste for da blir det for dyrt - da kjøper folk ikke. Så derfor tjener vi ikke så voldsomt med penger. Men vi selger det fordi vi skal ha det. Vi har veldig mye lavere fortjeneste enn på vanlig lettmelk. Nesten så jeg får vondt i magen når jeg ser det.

Ein annan butikksjef seier at den svake lønsemda gjer også at butikkane ikkje har nokon sterk motivasjon for å selje Dalsgården lettmjølkk. Med betre fortjeneste ville kjøpmennene satsa meir. Motivasjonen for at ein likevel fører produktet er NKL sin overordna miljøstrategi, og at økologiske produkt generelt trekkjer fleire kundar til butikken.

I NKL finn vi den same oppfatninga som i butikkane om at ein ikkje kan ta vanleg prosentavanse for Dalsgården som for andre økologiske produkt. Då vil salet stoppe opp. Vi finn ikkje den same oppfatninga av kva konsekvensar dette har for lønsemda på Dalsgården lettmjølkk. I NKL oppfattar ein at lønsemda er på nivå med TINE lettmjølkk fordi ein har same bruttoforteneste i kroner, mens butikksjefane ser på kva prosent dei har og kjem difor til ein annan konklusjon.

Når det gjeld kva effekt økologiske produkt har for totaløkonomien i NKL har vi tidlegare presentert data som syner at ein ser på miljø som ein fordel i konkurransen med dei andre matvarekjedene, og at det er ein positiv samanheng mellom ein god miljøprofil i forbrukarane sitt medvit og økonomisk resultat for verksemda. Dette vert også stadfesta av konserndirektøren i NKL, Rolf Rønning, som skriv i NKL sin Miljørapport for 1998 at denne strategien skal ein utvikle vidare:

Forbrukarsamvirket var den einaste av dei store daglegvareaktørane som stilte med ein økologisk stand på Mat '98 – Norges største matmesse. Tiltaket vart særst godt motteke og stadfestar at det miljøarbeidet vi rettar mot forbrukarane er den rette og viktige vegen å gå vidare på. Forbrukarsamvirket var i 1998 best innan miljø i varehandelen i profilundersøkinga til MMI/Aftenposten for andre året på rad (NKL, 1998c).

Framtidige marknadsvurderingar

Vi finn ei stor tru eller forventning i NKL og Forbrukarsamvirket på marknaden for økologisk mjølk utan at ein kan grunngje dette så klårt. Noko av bakgrunnen for denne forventninga er trendar i forbruk og åtferd internasjonalt, men særleg dei Skandinaviske landa med Danmark i spissen. Salet av økologisk mjølk kan kome opp på nivået i Sverige. I Norge vert det synt til at kjennskapen til økologisk mjølk mellom forbrukarane er svak, og at tilgangen og tryggleiken for leveransar er for dårleg:

Vi må kunne tilby varene i alle butikkene. Markedsføringsmedia dekker alle butikkene med en gang. Det vi ville gjøre var å sette inn markedsføring for økologisk melk. For vi har veldig tro på potensialet for økologisk melk. Melk er det produktet vi har mest tro på (...) Vi har en jobb å gjøre med å motivere våre butikker til å promotere disse tingene. Jeg kommer rett fra møte med butikksjefene (kurs) hvor vi diskuterte disse tingene. De sa at de hadde mer tro på økologisk melk enn noe annet økologisk produkt. Jeg vet ikke hvorfor.

Dalsgården er komplisert

I intervjuet med våre informantar i NKL og Forbrukarsamvirket kjem det fram at distribusjon, tryggleik for levering, innsal til kjedene og marknadskommunikasjonen for Dalsgården er svak. Vi oppfattar og tolkar dette som kompliserande element i arbeidet med å utvikle salet av Dalsgården produkta.

NKL ønskjer at Dalsgården-produkta skal ha nasjonal distribusjon, at det skal kunne seljast i alle butikkane, fordi markedsføringstiltaka deira er nasjonale. Distribusjonen legg premiss for i kva grad NKL markedsfører produkta. Dessutan er det vanskeleg å få lagt eit produkt i eit forpliktande sortiment utan at det vert distribuert over heile landet pga. datasystemet som vert brukt for styring av varmstrømen. I markedsføringa vert produkt i forpliktande sortiment prioritert. Det kjem også fram at NKL ikkje til ei kvar tid har vore kjent med den faktiske distribusjonen på Dalsgården-produkta, og at TINE i 1999 har jobba meir for å betre distribusjonen.

Våre informantar syner også til at tryggleiken for leveransar er svakare på Dalsgården lett mjølk enn på TINE lett mjølk. Av alle Dalsgården-produkta har det vore best tryggleik for levering av lett mjølka. Svak tryggleik for levering går ut over salet.

Tilsette i NKL har opplevd lanseringa av Dalsgården som annleis enn andre nylanseringar frå TINE. Dei tykkjer at TINE ikkje verkar så fokusert på Dalsgården og at ein i større grad enn elles må be om å få levert produkta. Innsalet frå TINE både sentralt og regionalt til kjeda vert oppfatta som svakt. Ein av våre informantar omtalar dette slik når vi spør om korleis dei ser på TINE sitt arbeid med økologiske produkt:

Jeg har på følelsen at de ikke har vært så veldig entusiastiske for økologiske varer. Det er jo lenge siden vi signaliserte at vi ville satse på økologiske varer. Vi pleier normalt å ha ganske kraftig stasing. Man har samarbeid om en felles handlingsprogram når man starter opp et nytt område. For eksempel på Ox. Når den ble lansert så la man ganske mye energi i det. (...) Det

blir som ledelse. Det som ledelsen sier er viktig det konsenterer man seg om. Da oppfatter alle at det er viktig. Når vi har møter med de (TINE) om nye produkter og trender som kommer, så har vi en følelse av at i deres vektlegging så har ikke Dalsgården noe særlig fokus. Det er mulig at det skyldes faktiske forhold at det er vanskelig å drive økologiske varer på meierisiden, men når de skulle lansere Ox-produktene møtte markedsdirektøren opp her hos oss, redegjorde for dette, fortalte om kampanjen, vi fikk prøvesmake. Hele strategien for å penetrere markedet ble lagt fram, hva som skulle skje i ulike uker, bruk av virkemidler, og hele pakka. Og hvordan vi skulle samkjøre med timing og informasjon ut til våre butikker. Så det er en profesjonell lansering. Nå gikk jo det ikke, men det forhindrer jo ikke at man jobber på riktig måte. Metoden er jo grei. Man kan evaluere i ettertid hva man gjorde feil. Det er slik de (TINE) finner ut av – de er såpass proffe. Men når du kommer inn på disse tingene så har du ikke hørt noen ting. Ingenting, i alle fall ikke jeg.

Også marknadskommunikasjon vert oppfatta å vere annleis for Dalsgården i høve til andre nylanseringar frå TINE . Både innhaldet i kommunikasjonen og omfanget av verkemiddel i kommunikasjonen vert peika på som problematisk av ein informant i NKL:

Det er vel et produkt som er kommunisert til forbruker som ren produktinformasjon. Det går ikke på – det er kun funksjonelle egenskaper så vidt jeg har sett. Og det går – det er ikkje noen satsing på det – det er lite kommunisert. Det har vore ein stor forundring. Det har vore veldig stille (...)

Dersom du hadde hatt en normal nyhetslansering og kjørt det slik TINE har gjort med Piano og kjørt TV-kommunikasjon og kommunisert til forbruker på de premissene som forbruker velger produktene på – posisjonert det riktig, så hadde jo Det er det som er utfordringen for her får du produktet levert til kjeden og vi skal gjøre jobben for å utvikle det, mens det må jo være et samspill mellom leverandør og kjede å utvikle produktkategorien. Men selvfølgelig ser jeg jo igjen at det har jo med tilgjengeligheten. Det er jo litt forundring om hvordan man driver denne kategorien hos TINE . Er det en satsing bak den eller er det bare et produkt som liksom skal ligge der som et alternativ som man kan levere. Og man driver ikke produktet. Da blir jo det en litt feil utnyttelse av arealet i butikken når man ikke er med å drive kategorien. Jeg synes det er litt ansvarsfraskivelse på en måte.

Mål og strategiar

NKL/Forbrukarsamvirket har, etter det vi kjenner til, ikkje sett seg nokre kvantitative salsmål verken for økologiske produkt generelt eller for Dalsgården mjølk spesielt. NKL har eit generelt mål om å oppnå konkurransefortrinn ved å omsetje økologiske. Våre informantar og skriftlege kjelder viser at viktige strategiar for økologiske produkt i NKL/Forbrukarsamvirket er å utvikle eit vareutval og sortiment, politikk for å halde pris til forbrukar nede og promotering i form av hyllemerking og annonsering.

I følge NKL sin miljørapport for 1997 er det sett opp ei rekkje miljømål for 1998. Eit av desse går ut på at Megakjeda sine butikkar skal ha Debio-sertifisering på vareområdet ferskvarer, frukt og grønt (NKL, 1998). I 1998 var det ca. 110 butikkar i Mega-kjeda som hadde Debio-sertifisering i følge Debio (Debio, 1999). Same år hadde NKL 161 butikkar i Mega-kjeda (NKL, 1998b).

Vareutval og sortiment

I 1998 vart fem ulike produkt i Dalsgården-serien seld i NKL-butikkar. Omfanget av tilbodet til forbrukar varierte mellom butikkar og landsdelar. I 1996 importerte NKL seks økologiske ostar frå Danmark (NKL, 1996). Av meieriprodukt avgrensar vi oss til å sjå på Dalsgården-produkta.

I august 1998 kom Dalsgården lettmjølkk inn i grunnsortimentet til alle kjedene i Forbrukarsamvirket (Mega, Obs, Prix, Strax og S-marked) i Sør-Norge til og med Nord-Trøndelag. Før denne tid har vi ikkje kunna få fram eksakte opplysningar om kva sortiment produkta hadde, men det er sannsynleg at det låg i ein kategori for nyhende (E) eller i C (butikkar med omsetning over 7,5 mill. kroner i året). Grunnen til at det ikkje kom inn i grunnsortimentet tidlegare, er i følge vår informant, at det ikkje har vore nasjonal distribusjon på produktet. Datasystemet i NKL gjer det vanskeleg å leggje eit produkt i eit forpliktande sortiment i ein region og ikkje i heile landet.

Tabellen under syner kva sortiment NKL har gitt Dalsgården-produkta.

Tabell 11 Definert sortiment i NKL for Dalsgården-produkta per mars 1999

Dalsgården	Sortiment	Område
Lettmjølk	G	Sør-Norge
Syrna m/bringebar	C	Landet (ikkje Finnmark)
Kremfløyte	G	Oslo og Stavanger
Yoghurt	E og N (Mega og Obs)	Landet
Seterrømme	C	Landet (ikkje Hordaland)

Kjelde: NKL

At eit produkt ligg i grunnsortimentet gjer at NKL skal garantere leverandøren at produktet finst i butikkane, mens leverandøren skal garantere at dei kan levere produktet kontinuerleg. Kva sortiment produktet ligg i har også konsekvenser for marknadsføring, plassering og profilering i butikk, fortel ein av informantane i NKL:

Vi prioriterer varer i G og C sortiment. Våre hyllemaler, som vi ikke skal stikke under en stol avgjør veldig mye av salget, der har vi G og C varene på en framtrede plass. Både mht. space og plassering.

Tilgjenge og tryggleik for levering

Observasjon i åtte Mega-butikkar i Oslo i mars/april 1999 synte store variasjonar i kva Dalsgården-produkt butikkane fører. Seks av butikkane hadde Dalsgården lettmeik ved observasjonstidspunkt, mens alle åtte butikkane hadde inne TINE lettmjølkk. Ein av butikkane sette fram Dalsgården lettmjølkk, yoghurt, rømme og fløyte i løpet av den tida vi var i butikken. For yoghurt, fløyte, rømme og syrna synte observasjonen at:

- Seks butikkar hadde Dalsgården yoghurt i hyllene
- Tre butikkar hadde Dalsgården syrna med bringebær og fløyte i hyllene
- To butikkar hadde Dalsgården rømme i hyllene.

Ein tilfeldig observasjon i 3 Mega-butikkar i Bergen/Voss-området syner det same biletet av tilgjenge av Dalsgården-produkta. Vi spurte butikkjef og/eller den ansvarlege for

meieriprodukt i Mega-butikkane i Oslo om kva Dalsgården-produkt dei vanlegvis førte. Svare kategoriserte vi i tre: A) eit produkt dei førar fast, B) eit produkt dei tar inn nokre dagar i veka, C) eit produkt dei ikkje førar. Dei 8 Mega-butikkane fordeler seg som synt i tabellen under for dei ulike Dalsgården-produkta.

Tabell 12 Kva Dalsgården-produkt fører butikken: A) fast, B) periodevis, C) fører ikkje. Kartlagt mars-april 1999

Dalsgården	Lettmjølkk			Syrna			Yoghurt			Fløyte			Rømme		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Tal butikkar	8			3		5	6		2	4	2	2	3	2	3

Alle dei 8 butikkkane har prøvd Dalsgården syrna med bringebær, mens ein butikk ikkje har prøvd yoghurt og ein butikk ikkje har prøvd fløyte og rømme. Dette syner at i den grad ein av desse butikkkane ikkje førar Dalsgården-syrna er det fordi dei har prøvd og ikkje lukkast med det. Dalsgården fløyte og rømme er produkt som i stor grad vert tilbydd utvalde dagar i veka (fram mot helga). Dette vert i stor grad stadfesta av salskonsulent i Fellesmeieriet som seier:

Når yoghurten kom prøvde vi å få inn alle produktene i litt større butikker, for å samekspone på det. Forsøkte det en periode, men som regel tok butikkene ut fløten og rømmen og beholdt lettmelken og yoghurten. Syrna den går veldig dårlig, så det er bare et par butikker i vårt distrikt som har. Lettmelka går egentlig veldig bra noen steder.

Skilnaden på kva som stod i hyllane ved observasjonstidspunkt og tabellen over har si grunn i anten at TINE ikkje kan levere, eller at butikken ikkje har tinga nok, eller at dei ikkje har sett fram produkta. Ut frå svare frå dei tilsette i butikkkane er det best tilgang på Dalsgården lettmjølkk, men også for dette produktet kan det vere leveringsproblem frå TINE. Tryggleiken for levering til Dalsgården fløyte og yoghurt vert omtalt som svak. At tryggleiken for levering er svak for ein del av Dalsgården-produkta vert stadfesta av dagleg leiar i Økoprodusentane ut frå kontakt med butikkar på austlandet (Tuft, 1999). At det er problem med tryggleiken for levering på Dalsgården fløyte vert også stadfesta av informantar i Fellesmeieriet.

For å unngå svinn i butikken tilpassar butikken seg slik at dei ikkje tingar inn meir enn det som dei får selt. Dermed kan dei lett verte ustelt. Ein av våre informantar i seier at dei hadde mykje svinn på Dalsgården lettmjølkk i starten, og at dei difor måtte redusere bestillingane. Det har gjort at dei i ettertid går tom innimellom.

For daglegvarehandelen generelt er det også ein del butikkar som ikkje fører Dalsgården lettmjølkk i det heile. Tilfeldige stikkprøvar som vart tatt i prosjektperioden i butikkar i Oslo syner dette.

Kvalitet

Ingen av dei tilsette i butikkkane har fått reklamasjon frå kundane på kvaliteten på Dalsgården lettmjølkk. Når vi spør eksplisitt om det har vore klager på klumper i mjølka er det framleis ingen som kan stadfeste det. Registrering av dato ved observasjonstidspunkt i butikkkane synte at det generelt var like god dato på Dalsgården lettmjølkk som TINE lettmjølkk, men det var dårlegare dato på Dalsgården yoghurt enn for ordinær yoghurt. I ein butikk fekk vi informasjon om at det kan vere "kort dato" på Dalsgården lettmjølkk når den kjem inn i butikken. Gjennom Økoprodusentane sin kontakt med butikkar kjem også dette fram (Tuft, 1999).

I ein butikk finn vi også ei haldning til at forbrukarane som kjøper Dalsgården lett mjølk er mindre opptatt av dato enn dei som kjøper TINE lett mjølk. Denne oppfatninga er kanskje også med på å forme butikken si haldning til å fornye mjølka. I same butikk fann vi Dalsgården syrna som var gått ut på dato for fire dagar tilbake. Dette kan tyde på at butikkane er mindre nøye på å halde god dato på Dalsgården lett mjølk enn ordinær lett mjølk, noko som i seg sjølv vil føre til mindre fersk mjølk til forbrukar. Eventuelle problem med feitklumpar vert også størst mot sluttdato for når mjølka er haldbar. Ei haldning hos butikkane om at dato ikkje er så viktig på Dalsgården kan lett gjere eventuelle kvalitetsproblem med feitklumpar større.

Produktidentitet og målgruppe

Vi finn ei haldning i NKL om at dei skal lære opp forbrukarane til å kjøpe økologiske produkt ut frå at dei ser at dette er ein trend som kjem. Dei ser det som ei oppgåve å utvikle marknaden ved å leggje til rette for at forbrukarane skal kunne velje økologiske produkt. Dei ønskjer å ha økologiske produkt i kvar kategori. Det vert sagt at økologisk mjølk er ein naturleg del av sortimentet på mjølk. Ein i Mega si leiing omtaler noko av dette slik på spørsmål om kor interessant det er for NKL å selje økologisk mjølk:

Det er jo produktar man utvikler i markedet – man lærer opp forbruker til å bruke produktene. Vite at de er tilgjengelig og at det er et valg, så det er en viktig gruppe for oss som vi ser framover på. Dersom vi ser på Danmark så er hver femte liter solgt økologisk. Så det er et produkt vi har stor tro på.

NKL har ikkje valt å utvikle eit eige merke for økologiske produkt i verksemda. Det synes dei er prinsipielt feil fordi dei ønskjer at økologiske produkt skal konkurrere på linje med dei andre produkta ved at dei vert plassert i den kategorien det høyrer heime. Dessutan skal det gjerast enkelt, det skal ikkje koste så mye. NKL har hatt som mål å skape ein identitet som tydeleg syner at det er eit *økologisk* produkt og at Ø-merket er godt synleg. NKL har satsa på å få til ei gjenkjenning med desse elementa for dei produkt dei har utvikla sjølve.

Frå ein av informantane kjem det fram at det beste for NKL, når det gjeld økologisk mjølk, hadde vore om dei kunne bruke verkemiddel for å byggje ein eigen kategori som dei andre kjeda ikkje hadde. No er alle matvarekjedene inne på Dalsgården og dermed ser NKL pragmatisk på produktet.

Vi finn ei felles haldning i NKL om at Dalsgården er eit lite profilert produkt. Dels at det økologiske er for lite fokusert og kommunisert mot forbrukar, og dels at dei verdiane ein har lagt i produktet ved hjelp av motivet på kartongen er tvilsom i forhold til den målgruppa som NKL ser for desse produkta. Det siste vert formulert slik av ein i leiinga i Mega-kjeda:

Man bør sette økologiske produkter inn i et perspektiv hvor du har en ung moderne forbruker, bevisst forbruker - til egen kropp og helse uten at det skal være helse- eller funksjonell food liksom. (...) Dersom jeg kan være direkte er jeg ganske overrasket over å posisjonere det med budeier. Vi snakker jo om tusenårsskiftet, den moderne forbruker, barnefamilier, kvinner osv (...)

To av våre informanter i NKL framhever at det *økologiske* kjem for lite fram på produkta. Forbrukarane er ute etter økologiske produkt, men kartongen på Dalsgården er slik at dette ikkje så lett vert kommunisert til forbrukar seier ein informant i NKL:

Det vi har sagt til de er at vi har litt ønske når det gjelder økologiske produkter. Fordi jeg synes TINE har gjort litt for lite av det, altså markedsført det litt for lite. Det står i en hylle og så er det liksom ikke noe mer enn det. De profilerer voldsomt andre produkter, mens det økologiske alternativet er dårlig aktivisert ute i butikk. Det kan skyldes at tilgangen er lav og varierende. Problemet er at de tørr ikke aktivisere den fordi de ikke vet om de har nok, og så selger de ikke nok fordi de ikke har noe aktivisering på det. Det minste de kan gjøre er å gjøre noe med etikettene, å fortelle at det er et økologisk produkt, Dalsgården lettmelk kunne like gjerne være et annet merkenavn. Det er ikke før du begynner å lese på det at du ser at det er økologisk. Debio-merkinga kommer littegrann fram, det er også et merke som er lite kjent. Så det er greit å velge et navn som skal bære de økologiske produktene, men at det er et økologisk alternativ bør komme tydeligere fram. Det har vi sagt til dem, og det har de vært litt på gli på sjølv også - ialle fall gav de inntrykk av det når de satt her i møte.

Pris

Som også våre informantar nemnar har NKL endra sin prispolitikk for økologiske produkt ved å gå over frå prosentpåslag til kronepåslag. Det vart gjort i november 1997. Dette har ført til lågare prisar på ein del økologiske produkt (NKL, 1997). Denne endringa er, i følge våre informantar, gjort for å betre salet. Ein vanleg kalkyle med same prosentpåslag som for andre varer, gir generelt for høg pris på økologiske produkt i forhold til forbrukarane sin betalingsvilje.

Våre observasjonar syner at fem av dei åtte Mega-butikkane vi har besøkt i Oslo hadde ein utsalpris på Dalsgården lettmjøl på kr 11,95. To butikkar hadde kr 12,50, mens ein butikk tok 12,90. Pris på TINE lettmjøl var kr 8,99 med unntak av ein butikk som tok kr 8,90 på det tidspunktet vi besøkte butikkane (mars/april –99). Staten bidrar på si side med å få opp prisen på Dalsgården til forbrukar gjennom meirverdiavgifta.

Detaljstpris per 1. Januar 1999 var på Dalsgården lettmjøl kr 8,78, mens TINE lettmjøl kosta kr 6,57 til butikk (eks. mva).

Tabell 13 Observert forbrukarpris på TINE lettmjøl og Dalsgården lettmjøl. Oslo mars-april –99. Ein observasjon. Beløp i kr Tal i parentes syner tal butikkar som hadde denne prisen

	TINE lettmjøl	Dals- gården (5)	Dals- gården (2)	Dals- Gården (1)
Forbrukarpris	8,99	11,95	12,50	12,90
M.v.a.	1,68	2,23	2,34	2,41
Margin butikk	0,74	0,94	1,38	1,71

Kjelde: Fellesmeieriet og observasjon i butikk.

Dette syner at ingen av dei Mega-butikkane som vi har besøkt tar same kronebeløp i avanse for Dalsgården lettmjøl som for TINE lettmjøl. Ein tilfeldig stikkprøve i andre butikkar synte at Dalsgården lettmjøl vert selt heilt opp til kr 14,95 (Jens Evensen, Bekkestua).

Det er ein felles oppfatning blant respondentane at dagens pris på Dalsgården lettmjøl ikkje vert oppfatta som høg av dei som i dag er faste kjøpare av mjølka, men at prisen er ei hindring for auka sal. Forbrukarane oppfattar prisen som høgare enn det den i realiteten er.

Promotering

Frå NKL får vi vite at deira strategi er å synleggjere miljøprodukt, det ligg i heile Forbrukersamvirket sin strategi. Det er ikke noko spesielt med marknadsføring av økologisk mjølk i forhold til andre økologiske produkt. Det er eit økologisk alternativ slik det er økologiske alternativ på frukt, grønt og kjøt osv. Det kjem også fram at det hadde vore betre for NKL om dei kunne bruke verkemiddel for å byggje ein kategori som dei andre kjedene ikkje hadde hatt. Men no er jo alle dei andre kjedene inne på Dalsgården.

Kva sortiment produktet er gitt legg viktige premiss for marknadsføringa frå NKL si side. Det er produkt i G og C sortimentet som vert prioritert i NKL sin eigen marknadsføring, produkt som kan annonserast gjennom sentrale kampanjar for heile landet. Ein av våre informantar i NKL seier det slik:

Vi har mast på dem (TINE) for å få bedre distribusjon slik at alle butikkene kan føre. For det betyr så mye om vi skal gjøre noe med salget så må vi ha landsdekkende distribusjon. Vi må kunne tilby varene i alle butikkene. Markedsføringsmedia dekker alle butikkene med en gang. (...) Vi ville gjerne hatt det på sentrale kampanjer. Da kjører man litt kraftigere. Litt kraftige virkemidler. Regionale kampanjer så går bare kundeavisa, men for sentrale kampanjer så bredt spekter av virkemidler.

NKL har avtale med Norsk Kjøtt/Gilde for levering av økologisk kjøt (NKL, 1997). Det går mellom anna ut på at forbrukersamvirket sine Mega-butikkar skal ha førsteretten til desse varene over heile landet. Dette samarbeidet har ført til at økologisk kjøt, trass i svakare tilførsler og distribusjon enn Dalsgården lettmjølk, har vore annonsert i NKL sine kundeaviser i større omfang i 1998 enn Dalsgården lettmjølk (Forbrukersamvirket, 1998b). At økologisk mjølk har vore relativt lite marknadsført frå NKL si side, vert stadfesta av ein av butikksjefane i Mega etter at vedkommande har omtala den låge lønsemda på Dalsgården lettmjølk:

(...) Økologiske produkter er en måte vi skal profilere oss på. Vi selger veldig bra av økologisk grøntprodukter. Mega-kjeden har vært flinke til å profilere seg på økologisk grønt. Vi trekker til oss mange nye kunder på denne måten. Som butikk kunne vi sikkert ha fått noen prosent hos TINE på Dalsgården dersom vi gjorde en ”draiv”. Men det får bedre effekt dersom Mega som kjede gjør det. Jeg ønsker det inn i flygeblad.

Så lenge eit produkt berre er tilgjengeleg i nokre regionar må den regionale avdelinga i NKL sjekke om produktet er tilgjengeleg før det kjem med i regional kundeavis. Det er med andre ord avhengig av kommunikasjon mellom leverandør og den regionale avdelinga av NKL. På dette viset har det m.a. i 1998 vore annonsering av økologisk kjøt i NKL sine kundeaviser. Det har i liten grad skjedd for Dalsgården. Våre informantar i NKL kan ikkje peike på nokon annan årsak til dette enn at tilgjenge på Dalsgården har vore for svak. På vår påstand om at tilgjenge på økologisk kjøt har vore svakare enn på mjølk er svaret:

Den er også helt regionavhengig. Det går igjen på oppfølging fra leverandør sin side – hvilke produkter er tilgjengelig, og vi har vel ikke vært klar over tilgjengeligheten på økologisk melk – den er fersk for oss. Det kan jo ha med informasjonsflyten internt, og mellom TINE og NKL, det vet jeg ikke. Men jeg kan ikke svare på hvorfor den ikke er annonsert tidligere. Vår holdning er at vi ikke klarer å skaffe nok økologiske produkter. Vi skulle gjerne hatt flere.

Vår informant trur ikkje at årsaka til skilnaden i NKL sin eigen marknadsføring av økologisk kjøt og økologisk mjølk ligg i at NKL har ein avtale med Norsk Kjøtt/Gilde med eksklusive rettar for tilgang på økologisk kjøt. Det vert vist til at Dalsgården ligg som ei merkevare i TINE -systemet, og då må det ligge i den portefølje som "Key-account" fokuserer på når dei har samtalar med kjedene. Dei regionale kundeavisene til NKL syner at tilgangen på økologiske ferskvarer varierer mellom regionane. For at dei økologiske produkta skal kome inn i dei regionale kundeavisene er det naudsynt at produsenten (TINE) er aktiv overfor regionkontora og jobba produktet inn.

I følge NKL sin miljørapport legg Forbrukarsamvirket stor vekt på å leggje betre til rette for miljøalternativ for forbrukarane ved å merke hyllene (med Vel miljø) der dei miljømerka produkta er plassert (NKL, 1998c). Dette vert butikkane oppfordra til å gjøre, og i NKL reknar ein med at dette også i stor grad vert gjort.

Vår observasjon synte at av åtte butikkar hadde ein butikk hyllemerking (Vel miljø) av Dalsgården yoghurt, men ikkje for dei andre Dalsgården produkta. Ein annan butikk hadde Debio si hyllemerking på Dalsgården produkta. Dei seks andre butikkane hadde ingen hyllemerking. Observasjonen synte det same når det gjeld anna materiell som plakater etc. Plakatering var ikkje gjennomført for Dalsgården , med unntak av ein butikk som hadde brukt kraftige verkemiddel (to store banner pluss mindre plakater).

Intervjua med dei tilsette i butikkane synte at det berre er i miljøvekene i løpet av 1998 at butikkane promoterte Dalsgården med hyllemerking og plakater etc. Dette materialet vart enten tatt bort etter miljøveka eller så vart det ikkje vedlikehalde. I praksis fører dette til at Dalsgården-produkta, utanom miljøvekene, generelt ikkje er profilert i form av hyllemerking eller plakater/banner. Det er berre eit mindretal av dei butikkane vi har besøkt der TINE har demonstrert Dalsgården i løpet av 1998.

Plassering

NKL sin strategi for plassering går ut på at dei økologiske produkta generelt sett skal plasserast slik at dei skal konkurrere med dei andre ikkje økologiske produkta, dvs. at dei skal plasserast integrert i den kategorien dei tilhøyrar. NKL meiner at det er prinsipielt feil å samle dei økologiske produkta fordi det då ikkje vert direkte konkurranse mellom dei økologiske produkta og dei konvensjonelle variantane. Dette er ein generell strategi.

Konseptet for plassering av økologiske mjølkeprodukt er ikkje så utvikla som for tørrprodukta. NKL har i større grad overlate utforming av plasseringa til leverandøren (TINE).

Vår observasjon i dei åtte Mega-butikkane i Oslo i mars/april 1999 synte at butikkane ikkje nyttar same plassering av Dalsgården-produkta. Vi kategoriserte plasseringane i tre ulike former:

- Samling av produkta
- Integrering
- Spreiing (verken samling eller integrering).

Alle desse tre formene vart praktisert. Ein og samme butikk kunne nytte ein av dei to første formene for plassering for nokre av Dalsgården produkta, mens andre produkt (t.d. lett mjølka)

var plassert ved sidan av juice eller sjokolademjøl (variant 3). Berre to av butikkane hadde Dalsgården lett mjøl like ved sidan av TINE lett mjøl. To andre butikkar hadde alle Dalsgården-produkta dei førte samla på ein plass. Tabellen nedanfor oppsummerer nokre element i plasseringa.

Tabell 14 Plassering og “facing” av Dalsgården lett mjøl. Observert mars-april 1999 i sju Mega-butikkar i Oslo

Dalsgården lett mjøl	Facing			Ved TINE lett mjøl	Ved andre Dalsgården produkt	Ved andre produkt
	3	4	5			
Tal butikkar	3	1	3	2	2	3

Kjelde: Eigne data frå observasjon

Ein av butikksjefane seier at dei ikkje kan gi Dalsgården produkta ei betre plassering (høgare opp i kjøledisken) fordi salet ikkje kan forsvare ein betre plass. Ein annan av butikkane har endra facing frå 1 til 5 i løpet av det siste året. Dette har i følgje den ansvarlege for meieriprodukt i butikken hatt store utslag på salet:

Når jeg startet her så hadde vi svinn på Dalsgården lett melk, men da hadde vi kun en facing. Nå har vi fem, og det går ganske bra. Vi kan selge alt fra 30-40 liter per dag. Vi selger ganske bra - vi har en veldig bra omsetningshastighet på det nå. (...) jeg har sett at de har solgt og da har jeg gitt de bedre plass. Det å tørre og våge å bestille litt mer for å se om det går - det er veldig viktig (...) Det er meg selv som har gitt Dalsgården økt plass. TINE ble ganske overrasket over å se hvor bra det selger.

5.4 Drøfting case 1

Bakgrunn for lansering av økologisk mjølk frå TINE

Ein innovasjon som kjem frå verksemda sjølv har lettare for å verte adoptert enn om den kjem utanfrå. Dersom den kjem utanfrå er det viktig at innovasjonen kan tilpassast organisasjonen sine behov, teknologi og verdier (Rogers, 1995). Vårt materiale syner at lanseringa er motivert både ut frå interne og eksterne forhold.

Eit viktig motiv for TINE for å lansere økologisk mjølk var ønske om å oppretthalde sin posisjon i marknaden for kunsummjølk. Det er viktig for verksemda å vere den leiande aktøren også innafor økologiske produkt, seier leiinga i TINE. Dette er i samsvar med det andre informantar seier: *“TINE skal ha og selge økologisk i den grad markedet etterspør økologiske melkeprodukter”*. Ved lansering vart marknaden vurdert til ca. 2 prosent av den totale marknaden for søtmjølk. Dermed har det vore oppfatta som rasjonelt for TINE å dekkje ein etterspurnad av denne storleik. Vi tolkar dette også slik at føremålet meir var å sikre meierisamvirket sin posisjon i marknaden for konsummjølk enn å vere med å utvikle denne marknaden til å verte større enn desse to prosent. Selskapet har ikkje hatt noko tru på at det ville vere fordelaktig å aktiv stimulere etterspurnad og utvikle marknaden for økologiske mjølkeprodukt. Det vert understreka av at salsmåla for Dalsgården vert redusert i takt med reduksjonen i salet. Ein informant i FM seier at vedkomande oppfatter TINE slik at dei er nøgd med det nivået Dalsgården ligg på i dag. Det vil sei drøyt 1 prosent av søtmjølksalet. Dei operative måla for Dalsgården i FM er å halde salet av produktet på dette nivået.

Vi tolkar også ønske om å oppretthalde sin posisjon i marknaden som eit uttrykk for å unngå nye aktørar, anten gjennom import eller ”privat label” på økologisk mjølk. Ein informant seier at valet av eit eige merke for økologisk mjølk, Dalsgården, er gjort ut frå konkurranseomsyn. Det vil vere vanskeleg for ein annan aktør å kome inn på marknaden for økologisk mjølk dersom TINE lukkast å byggje tillit og lojalitet til merkenamnet. Det er også i samsvar med innhaldet i den uoffisielle versjon av Norske Meierier sin evalueringsrapport av den første lanseringa (Norske Meierier, 1995a). Der vert det fokusert på faren for ”privat labels” og import av økologisk mjølk. Det er også i samsvar med at det vart lagt ned mykje ressursar i å kome fram til eit kompromiss med det økologiske produsentmiljøet på Sørlandet for produksjon av økologisk mjølk i eit av anlegga til meierisamvirke, og ikkje etablering av eit privat meieri. Vi meiner difor at det er grunnlag for å sei at konkurranseomsyna spela ei rolle ved lansering.

Både ønske om å dekkje etterspurnaden og å unngå at andre aktørar skulle kome inn på marknaden er rasjonelle motiv for ein økonomisk aktør som TINE. Motiv som ikkje skulle vere i vegen for å oppnå adopsjon av produktet i meierisamvirke.

Lanseringa var også gjort for å tilfredsstille eksterne aktørar sine ønske: styresmaktene og dei økologiske mjølkeprodusentane og deira organisasjonar. At dei økologiske mjølkeprodusentane vert oppfatta som eksterne, sjølv om dei er medlemmer i meierisamvirke, er også påvist av andre. Produktutvikling og nylanseringar i meierisamvirket vert i sterk grad styrt av TINE sentralt. Selskapet har ønskt kontroll og har vore lite opne for innspel utanfrå. (Stræte og Kvam, 1998). Vi har ikkje spurt dei tilsette i Fellesmeieriet (FM) direkte om kvifor dei lanserte økologisk mjølk. To av våre informantar i FM seier likevel på eige initiativ at

TINE har tatt på seg ei oppgåve med å produsere og omsetje økologiske produkt. Underforstått at TINE/FM har teke på seg ei oppgåve for andre. Det støttar opp under funnet om at lanseringa er motivert også ut frå å tilfredsstille andre aktørar.

At TINE går inn i ei rolle for styresmaktene ved å omsetje økologisk mjølk har rot i ein historisk tradisjon. Salssamvirke, som TINE er ein del av, har hatt fleire roller: interesseorganisasjon for bønder, marknadsaktør og forvaltningsorgan for staten. Organisasjonsforma er prega av ei blanding av økonomi og politikk, børs og katedral. Ordinær bedriftsøkonomisk verksemd er underlagt ein organisasjonspolitisk og demokratisk styring (Røkholt og Borgen, 1999). Dessutan har faren for å undergrave meierimonopolets politiske legitimitet i lang tid virka som eit konkurransepress for verksemda og har resultert i at meieribruket har vore svært innovativ på produktsida trass i manglande konkurranse her i landet (Espeli, 1993).

Det er altså ikkje framand for selskapet å ta omsyn til styresmaktene og andre aktørar sine ønske om nye produkt. Dette kan vere motivert ut frå at selskapet reknar med å oppnå "goodwill" tilbake, i eit slags bytteforhold, noko også den uoffisielle evalueringsrapporten av lanseringa av Dalsgården set fokus på (Norske Meierier, 1995a). Om TINE oppfattar at dei har fått noko att veit vi ikkje, men at det hittil ikkje er etablert meieridrift på basis av økologisk råvare utafør meierisamvirket kan tyde på det. Innovasjonar som kjem utanfrå ha større vanskar med å verte adoptert (Rogers, 1995). Då det i TINE vert oppfatta som fordelaktig for selskapet å tilfredsstille eksterne ønske, kan vi ikkje sjå at dette skulle svekkje grunnlaget for adopsjon. For FM er denne fordelten mindre synleg og kan dermed ha hatt motsett verknad.

I den vidare vurderinga av vilkåra for adopsjon vert det avgjerande om TINE og FM oppfattar at økologisk mjølk er i samsvar med etablerte verdiar og oppfatningar, om det har relative fordelar for selskapet, og om innovasjonen er tilpassa organisasjonen eller ikkje.

Etablerte verdiar og oppfatningar

Ein innovasjon som ikkje er i samsvar med dei etablerte sosiokulturelle verdiar, behov og erfaringar kan blokkere for adopsjon i organisasjonen (Rogers, 1995). Mange bønder som driv konvensjonelt jordbruk meiner at deira jordbrukspraksis er like miljøvennleg som å drive økologisk etter Debio sitt regelverk. Dette finn vi att i TINE og FM. Der er det ei sterk oppfatning om at den konvensjonelle mjølka i forbrukarane sine auge er miljø- og kvalitetssikker, og at forbrukarane difor i liten grad har trong for økologisk mjølk. Det vert synt til at det konvensjonelle jordbruket dei siste 10-åra har gjennomgått ein kraftig miljøforbetring med redusert bruk av sprøytemiddel og krafftôr, og at dyra får gå ute på sommaren.

Våre informantar oppfattar økologisk mjølk som noko som gir seg ut for å vere betre enn konvensjonell mjølk. I eit slikt perspektiv vert det viktig å forsvare den konvensjonelle mjølka som utgjer 99 prosent av all mjølk, og som den dominerande majoriteten av eigarane produserer. Økologisk og konvensjonelt landbruk vert motsetningar. Desse haldningane kjem også klart til uttrykk frå TINE sin styreleiar, Jostein Frøyland:

(...) Jeg er like god økobonde som noen. Det er åtte år siden jeg solgte sprøyta. Jeg ligger under 20 prosent i karfffôrbruk. Jeg følger gjødselplanen til punkt og prikke. Og hva er økologi? Er det økologi å frakte noen melkeskvetter milevis mens du bruker diesel og bensin. Hva er verst? Bli med å se hvordan regnvannet skyller møkka ut i vannet. Er det økologi? Jeg kommer fra et miljø

som i århundrer har tenkt på naturen. I dette miljøet har det ikke vært noen stor interesse for økologi (Jordvett, 6/99).

Sjølv om vi ikkje har intervjuet nokon av TINE sine eigarar, mjølkeprodusentane, har vi ut frå dette grunn til å rekne med at det er dei som legg premisser for administrasjonen sine verdiar og oppfatningar på dette området. Økologi gir tydelegvis ikkje nokon god gjenklang hos mange konvensjonelle bønder. Det er ikkje ein del av deira verdiar og vokabular. Vi oppfattar det som ein del av dei etablerte sosiokulturelle verdiane. Som vi tidlegare har synt er ordinær bedriftsøkonomisk verksemd i TINE underlagt ei organisasjonspolitisk og demokratisk styring. Vi har å gjere med eit selskap som er ein blanding av børs og katedral. Det er i dette lyset vi tolkar ein av våre informantar sitt utsegn om at: *"Det er en politisk beslutning. Vi skal ikke satse mer enn som så"*. Ut frå dei sterke til dels negative oppfatningane som styreleiaren i TINE representerer kan ein spørje seg kvifor TINE i det heile lanserte økologisk mjølk.

Vidare finn vi også ei oppfatning i TINE og FM om at dei verdiane som økologiske produkt representerer i utlandet, står konvensjonelle produkt for her i landet. Beviset for dette er dels at salet av økologisk mjølk er svakt, underforstått at forbrukaren har tiltru til den konvensjonelle mjølka, og dels at TINE skårar høgt på MMI sin profilundersøking der miljøomdømme er ein viktig parameter. Også desse haldningane står sterkt i TINE og FM, og sannsynlegvis i heile meierisamvirke. Vi ser altså at det gode omdømme til konvensjonell mjølk vert brukt både som premisser for TINE sitt arbeid med økologisk mjølk og som forklaring på salstalla for Dalsgården.

I både TINE og i FM finn vi ei oppfatning om at dei konvensjonelle produkta ikkje har fått eit "b-stempel" som ein følgje av sal og marknadsføring av Dalsgården. TINE har i sitt arbeid med økologisk mjølk lagt vekt på at eit "b-stempel" ikkje skulle oppstå: *"slik vi har gjort det tror jeg ikke at det virker negativt på hverandre"*. Det ser ut til at selskapet har prøvd å tilpasse innovasjonen til organisasjonen slik at denne faren vart redusert eller unngått heilt. Dette skulle i følgje diffusjonsteorien gjere at innovasjonen lettare vart adoptert i organisasjonen. At så også har skjedd er mogleg, men andre element som har svekkja grunnlaget for adopsjon gjer det vanskeleg å identifisere denne effekten.

Spørsmålet vert òg korleis denne tilpassinga kjem til uttrykk og korleis den slår ut i sal for produktet. Etter vår vurdering kjem dette til uttrykk gjennom val av konseptet Dalsgården og at TINE ikkje ser det som si oppgåve å kommunisere meirverdiar for forbrukar av økologiske produkt. Dei avgrensar seg stort sett til å framheva: *Dalsgården - det økologiske alternativet*. Vi finn ei oppfatning om at det er ein fare for at den konvensjonelle mjølka kan få eit "b-stempel" dersom den økologiske mjølka vert marknadsført meir aktivt. TINE oppfattar at forbrukarane kjøpar Dalsgården ut frå miljø og helse motiv, men ein vil ikkje byggje dette inn i identiteten og promoteringa av produktet. Det ser ut til at faren for "b-stempel" for den konvensjonelle mjølka er grunnen til svak posisjonering av Dalsgården. Dette omsynet er viktig fordi svekkja tillit til dei konvensjonelle produkta kan ha store økonomiske følgjer for meierisamvirket og mjølkeprodusentane.

Vi har grunn for å tru at vi her er ved eit kjernepunkt i TINE og heile meierisamvirket sitt perspektiv på økologisk mjølk. Dess meir økologisk mjølk vert oppfatta å framstille seg som betre enn konvensjonell mjølk både med omsyn til miljø og helse, men særleg helse, dess større vert konflikten med dei etablerte sosiokulturelle verdiane. Som vi seinare skal sjå vert denne konklusjonen også støtta av våre funn i meieriselskapet Arla. Denne konflikten hindrar adopsjon av økologisk mjølk i TINE/FM og sannsynlegvis i heile meierisamvirke.

Dette fører til at dei som har ansvar for økologiske produkt i meierisamvirket står i eit spenningsfelt mellom på den eine sida omsynet til at dei konvensjonelle produkta ikkje skal kome i miskreditt hos forbrukar, og på den andre sida trongen for å kommunisere meirverdi aktivt til forbrukar for å utløyse kjøp. Ein av informantane i FM fokuserer dette tydeleg når vedkomande svarer på spørsmål om korleis dei skal få opp salet av Dalsgården:

(...) og så må vi bruke mer pengar på å fortelle forbrukeren om økologisk jordbruk samtidig som vi må fortelle at selv om det ikke er økologisk så er det bra varer – så det er vanskelig dette her, å få fram noe med dette (...)

Som det går fram av sitatet gjer dette krysspresset det komplisert å auke salet av Dalsgården. For å løyse opp i dette må ein utfordre dei etablerte verdiane og skape ein betre balanse mellom desse og trongen for å kommunisere relative fordelar av økologisk mjølk til forbrukar.

Det er ikkje vårt formål å forklare kvifor økologiske produkt har så dårleg gjenklang i meierisamvirke, men vi vel likevel å gjere eit lite sidesteg her. Det kan vere mange årsaker til dette, m.a. ein tradisjonell skepsis til det nye, til andre måtar å drive jordbruk på. Det kan også vere at økologi vert oppfatta å vere ein del av urbane verdiane og synsmåtar. Synsmåtar som bønder ikkje identifiserer seg med, jfr. debatten om “vekst og vern”. Vi skal la dette ligge her og heller sjå nærare på korleis dei økologiske produsentane presenterer sitt landbruk. Ein kan ikkje sjå bort frå at måten dei framstår på har noko å seie for korleis konvensjonelle bønder oppfattar økologisk landbruk. Vi har ikkje samla inn data for å kunne svare på dette, men registrerer at det kanskje mest følsame argument i jordbruk-mat-forbrukar debatten vert framført av dagleg leiar for Økoprodusentane, Vinjar Tufte, når han til dagspressa omtaler problema i salet av Dalsgården:

(...) TINE gjør noe, men budskapet er så forsiktig formet at det ikke slår. Vi må få fremhevet at økologiske produkter som bedre og sunnere, ikke bare som et alternativ (vår understreking) (Nasjonen, 4/11 –99).

Dette er nok ikkje den beste måten å kommunisere på til dei konvensjonelle mjølkeprodusentane når ein ønskjer at meierisamvirket skal omsetje økologisk mjølk. Det kan neppe bidra til at meierisamvirket og deira eigarar, bøndene, ser på økologiske og konvensjonelle produkt som noko anna enn motsetnader. Sett saman med styreleiar i TINE sine utsegn om at konvensjonelle mjølkeprodusentar er like gode økologer som andre, er det klart at dette er verdiane og oppfatningar som ikkje går godt saman. Ei undersøking, omtala i kapittel 2, syner også at det var konflikt mellom konvensjonelle mjølkeprodusentar med deira foredlingsindustri og dei økologiske mjølkeprodusentane i Danmark på starten av 90-talet (Michelsen, 1996).

Skal økologisk mjølk innafor meierisamvirket ha noko framtid i Norge er det difor viktig at dei økologiske produsentane finn fram til måtar å kommunisere forbrukarfordelar som i større grad er i samsvar med dei etablerte verdiane i meierisamvirket.

Fordel for forbrukar

Dersom ein meiner at innovasjonen har relative fordelar vil det ha positiv effekt på adopsjonen av produktet (Rogers, 1995). I dette og neste avsnitt vil vi drøfte både fordelar for forbrukar, for butikk og for TINE/FM.

Vi finn ei oppfatning i TINE og FM om at kjøparane av Dalsgården opplever fordelar av produktet i form av helse og miljø. Det er menneske som er høgt utdanna og som er kosthalds- og miljøbevisste og som bur i byar eller bynære område, som kjøper produktet, og som opplever meirverdi av det. Leiinga i selskapet trur at denne gruppa kan kome til å vekse i framtida. Det vert sagt at ein trur forbrukarane vil leggje vekt på dei verdiane som ligg i økologiske produkt. Det går likevel fram at dette ikkje er situasjonen i dag. I både TINE og FM dominerer synet om at fleirtalet av forbrukarane i dag ikkje har behov for økologisk mjølk fordi den konvensjonelle mjølka vert oppfatta som miljø- og kvalitetssikker. Den etablerte oppfatninga om konvensjonelle produkt legg premiss for i kva grad dei oppfattar at forbrukarane opplever fordelar av økologisk mjølk. Salstala for Dalsgården lett mjølk vert tolka som at forbrukarane eigentleg ikkje er så interessert i økologiske produkt fordi den konvensjonelle mjølka er god nok.

Einskilde informantar i FM set spørsmålsteikn ved om Dalsgården har reelle meirverdiar for forbrukarane. Nedgangen i salet etter lanseringa i 1995 frå Odalen Meieri kan tyde på det, vert det sagt. Disse informantane ser på kjøparane av Dalsgården som ei spesiell gruppe menneske med *"litt radikal holdning, lilla skjerf og runde briller"*. Ein oppfattar at kjøp av økologisk mjølk er politisk motivert.

Dessutan finn vi at informantar både i TINE og i FM identifiserer fleire produktulempar med Dalsgården: Den luktar fjøs og det er klumpar i den. Feittklumpar vert delvis oppfatta som ein produkteigenskap ved økologisk mjølk som ein ikkje kan gjere så mykje med. Det er delte meiningar om kva konsekvensar dette har hatt. Ei oppfatning er at kvalitetsproblema gjer det komplisert å selje produktet, og er ei årsak til at salsmåla ikkje er nådd. Ei anna oppfatning er at dette ikkje er eit problem for dei som kjøper produktet. At dette likevel må vere ei hindring for auka sal skulle det vere liten tvil om. Dei som ønskjer å kjøpe økologisk mjølk er like opptatt av tradisjonelle kvalitetsegenskapar som fersk, frisk og god smak som andre forbrukarar (Torjusen, Nyberg, Wandel, 1999). Dette vert også i klartekst støtta av ein av våre informantar som seiar at: *"Vi har utallige bevis for at vår melk er bedre enn den økologiske fordi ..."*. At ein også omtalar økologisk mjølk kontra vår mjølk syner også klart at produktet ikkje er adoptert av alle i Fellesmeieriet.

Det ser difor ut til at oppfatningar om relative fordelar for forbrukar står noko svakare i FM enn i TINE. Produktulempar ved Dalsgården er også meir fokusert i regionselskapet enn i sentralorganisasjonen. Dette kan ha gitt svakare vilkår for adopsjon av produktet i FM enn i TINE.

Vi finn ikkje nokon oppfatning i FM om at butikkane har klare fordelar av å selje Dalsgården: *"det økonomiske har aldri vært noe poeng for butikkane"*, men at dei har teke det inn som ein slags beredskap dersom produktet skulle verte etterspurt i marknaden. Her ser vi ein parallell til TINE sin motivasjon for Dalsgården. Hittil har produktet i stor grad unngått dei vanlege kritiske vurderingane på inntening i butikkane, men dette gjer produktet sårbart. Vi finn ei oppfatninga om at butikkane kjem til å kutte ut Dalsgården lett mjølk om produktet ikkje oppnår betre sal, syner også den kritiske situasjonen for produktet. Kanskje dette kan forklare noko av nedgangen i salet for Dalsgården lett mjølk i FM i 1999. At fordelane for butikk står såpass svakt må ha hatt negativ verknad på adopsjonen av produktet både i FM og i detaljistledet.

Svak lønsemd og liten marknad

Vi finn ei klar oppfatning om at meierisamvirket hittil ikkje har tent pengar på Dalsgården. Frå no av (1999) må derimot kostnadene ikkje overstige inntektene. Dalsgården har heller ikkje etter våre informantar si oppfatning ført til nokon klar auke i det totale salet av lettmjølkk. Det er i beste fall marginalt. Styreleiar i TINE Jostein Frøyland seier i klartekst at Dalsgården ikkje tilfører meierisamvirket noko:

Du kan ikke forlange at den konvensjonelle bonden skal betale for økomelka på lang sikt. Økomelka må vise at den kan betale seg selv gjennom markedet. For den vanlige bonde er øko-melk et konkurrerende produkt. Ingen kan se bort fra det. (Jordvett, 6/99)

Av dette skulle ein tru at styreleiaren ikkje oppfattar at TINE har nokon fordelar av å omsetje økologisk mjølkk i det heile. I administrasjonen finn vi ei oppfatning om at selskapet har fordelar ved å omsetje økologisk mjølkk. Dei ønskjer å vere den leiande aktøren også innafør denne nisjen i mjølkemarknaden. Det er viktig for TINE å oppretthalde sin posisjon i marknaden for konsummjølkk.

Vi finn ei oppfatning i TINE om at økologisk mjølkk i framtida kan kome opp i 3-4 prosent av marknaden for søtmjølkk, og at det i så måte er naturleg å samanlikne seg med utviklinga i Sverige. Derimot vert det ikkje oppfatta som realistisk at salet kjem opp på nivået i Danmark fordi det konvensjonelle jordbruket der har eit svakare omdømme enn her i landet. Vi ser igjen at dei etablerte oppfatningane om at det konvensjonelle jordbruket her i landet er miljø- og kvalitetsikkert gjer at ein ikkje har større forventingar til etterspurnad og marknad for økologisk mjølkk. Når våre informantar vert meir konkrete ved t.d. tolkingar av salstala for Dalsgården, og korleis dei vurderer situasjonen for produktet framover, er det ikkje eit potensiale på 3-4 prosent som dominerer. Då kjem det fram eit syn om at dagens sal representerer det marknaden vil ha av økologisk mjølkk, mens andre meiner at ein i beste fall kan nå det opprinnlege salsmålet på 2 prosent. I dei operative salsmåla vert Dalsgården likevel redusert i takt med salsutviklinga. I 1999 var målet i FM å oppnå eit sal på 100 prosent av salet i 1998 for Dalsgården lettmjølkk. Dette svarer til om lag 1 prosent av søtmjølksalet. Dette vert oppfatta som ambisiøst. Skulle ein kome lengre måtte ein hatt større ressursar, noko som eigarane ikkje ønskjer, vert det sagt. Då er vi tilbake til kva rolle økologisk mjølkk skal ha i meierisamvirke, og dermed dei etablerte verdiar og oppfatningar av konvensjonell kontra økologisk mjølkk.

Det ser ut til at dei etablerte verdiane også legg premiss for kva ein oppfattar skjer i Sverige og Danmark på økologisk mjølkk. Einskilde informantar oppfattar at økologisk mjølkk i Danmark ligg på same nivå som i Norge, og at salet av økologisk mjølkk har gått tilbake i Sverige og Danmark vinteren 1999. Dette syner kor sterkt dei sosiokulturelle verdiane og oppfatningane om økologisk mjølkk er i meierisamvirke. Oppfatninga om økologisk mjølkk som eit lite nisjeprodukt hindrar ein i å sjå kva som faktisk skjer i desse landa. Det er likevel ein tredje informant som har ei oppfatning av omfanget av økologisk mjølkk i Danmark som svarer til den faktiske situasjonen. I Danmark utgjorde økologisk konsummjølkk i 1999 ca. 20 prosent av konsummjølkk-marknaden. I Sverige har salet av økologisk mjølkk hos det største meieriselskapet Arla auka med om lag 20 prosent i året dei siste åra. Samla stod økologisk mjølkk i Arla i 1999 for om lag 5 prosent av totalt sal konsummjølkk, mens økologisk lettmjølkk utgjorde 8,5 prosent av det totalt salet av lettmjølkk i konsernet (Økologisk Lantbruk 4/99).

Av dette ser vi at det ikkje er TINE og FM si oppgåve å stimulere etterspurnad og utvikle marknaden. Oppgåva er som også ein av våre informantar uttrykker det: *"å ha og selge*

økologisk i den grad markedet etterspør økologiske melkeprodukter". Vi tolkar dette også slik at dersom etterspurnaden av andre grunnar skulle utvikle seg er det viktig å ha økologisk mjølk i bakhand. Denne tolkinga grunnar vi også på at TINE ikkje nyttar dei same kriterier for lønsemd på Dalsgården som for andre produkt. Vi finn at om TINE hadde oppnådd like svak lønsemd på andre nylanseringar som for Dalsgården, ville produktet ha vorte avvikla. Det vert sagt at økologisk mjølk er eit strategisk val.

Ingen over, ingen ved sida!

Dei etablerte verdiane og oppfatningane kjem også til uttrykk i spørsmålet om økologisk mjølk kan bidra til å styrke miljøprofilen. Leiinga i TINE stillar seg tvilande til at økologisk mjølk kan tilføre TINE sterkare miljøidentitet. Det dominerande synet er at miljøprofilen allereie vert oppfatta av forbrukarane som: *Ingen over, ingen ved siden!* Denne posisjonen vert ikkje (eller i liten grad) kredittert Dalsgården. Det er konsistent i forhold til oppfatninga om at Dalsgården og økologisk mjølk er lite kjent hos forbrukarane, og det er konsistent i forhold til at TINE har valt å utvikle økologisk mjølk som ei eiga merkevare, og ikkje som eit TINE -produkt. Det har ikkje vore eit mål at økologisk mjølk skal byggje TINE -varemerket.

Dei etablerte verdiane for konvensjonell mjølk legg avgjerande premiss for om ein trur økologiske produkt kan ha positive økonomiske effekter for selskapet. Ein av våre informantar seier, med henvisning til Arla, at ein kan oppfatte økologiske produkt på to måtar: *"Det ene som positivt tillegg, det andre som et produkt som er bedre enn noe annet som da er dårligere. Sette konvensjonelt og økologisk landbruk opp mot hverandre."* Det er liten tvil om at det motsetningsfylte perspektivet dominerer hos styreleiaren i TINE, og dermed har ein ikkje nokon tru på at økologiske produkt kan bidra økonomisk til selskapet verken i form av styrka miljøprofil eller auka sal totalt. Denne oppfatninga finn vi att i TINE og FM.

Ein informant seier at i framtida kan økologisk mjølk tilføre TINE-produkta verdier som helse og tryggleik, men desse verdiane har ikkje forbrukarane etterspurt så langt. Dersom dei gjer det vil økologiske produkt kome for fullt. Dette er i samsvar med synet om at forbrukarane i framtida vil leggje vekt på verdiane i økologiske produkt, men at fleirtalet av dei i dag ikkje har relative fordelar av produktet. Så lenge dette er situasjonen tolkar vi TINE slik at dei ønskjer å ha Dalsgården i bakhand. Dermed vert det i dag ikkje rasjonelt å gjere økologisk mjølk til ein viktig og integrert del av meierisamvirket sine overordna mål og strategiar. Styreleiar i TINE, Jostein Frøyland seier dette klart til dei økologiske bøndene i tidsskriftet Jordvett:

Jeg er ikke valgt til styreleder i TINE av økobønder. Jeg er valgt av alle bønder – og de konvensjonelle er det flest av, ca. 25.000. Vi kan ikke bygge våre strategier på minoriteter, men vi har plass for økobøndene. Økobøndene har fordeler av å være medlemmer hos oss. Vår økonomi bygger på melkeprisen her i landet. Blir det for mange økobønder som koster for mye uten at markedet vil betale, vil melkeprisen falle. Jeg kan ikke sitte og se på at slikt skjer. (Jordvett, 6/99).

Frøyland og TINE har ikkje sete i ro og sett på dette. Dei har handla for å få produksjonen av økologisk mjølk ned. Frå 1/1-99 har TINE halvert meirprisen til leverandørane til 30 øre per liter¹. Frå og med år 2001 har ikkje dei økologiske mjølkeprodusentane nokon garanti for meirpris frå TINE. Då vert storleiken på ein eventuell meirpris avhengig av salet i marknaden.

¹ Meirprisen er ikkje lenger avhengig av at ein har leveringsavtale for økologisk mjølk. Alle med godkjent økologisk mjølkeproduksjon kan få denne meirprisen frå 1/1-99.

Dermed overfører TINE økonomisk risiko til produsentane. Hittil har garantien for ei viss meirpris til leverandør stimulert meierisamvirket til å få selt ein større del av den økologiske mjølka til forbrukar med ein meirpris. Målet med den nye prismodellen er på lang sikt å skape balanse mellom produksjon og sal av økologisk mjølk ved å redusere produksjonen. Dette vert også sagt direkte: *"Det er jo ingen mening i å produsere mer økologisk melk enn det markedet vil ha"*.

At leveransane av økologisk mjølk til meierisamvirket har auka vesentleg i 1999 treng ikkje vere eit teikn på at leverandørane oppnår god nok lønsemd med 30 øre i meirpris. Det kan like godt tolkast som at det tar tid å tilpasse seg ein ny pris. Omlegging til økologisk mjølkeproduksjon er ein prosess som går over fleire år. Auken i 1999 kan vere planlagt hos leverandørane for 3-4 år tilbake, og kan difor vere tufta på signala om 60 øre i meirpris.

Når garantien om meirpris til produsent fell vekk kan Dalsgården verte meir lønsamt for meierisamvirket fordi kostnadene går ned. Det kan styrke deira motivasjon for å selje produktet. Dersom ein hadde nytta eit slikt høve til også å setje ned prisen til detaljist kunne salet ha auka. I 1999 har TINE ikkje sett ned prisen trass i ein halvering av meirpris til produsent. Ein kan då spørje seg kor viktig det er for TINE å auke salet.

Også avtalepartane meiner at tida er inne for å redusere incitamentet for omlegging hos bøndene. Jordbruksavtalen 1999 har som førebels ordning halvvert tilskotet til omlegging av grovfôrareal. Frå protokollen heiter det at:

Gjennom den miljøvennlige driften er det økologiske landbruket et gode i seg selv. Det er likevel slik at en fortsatt utvikling av den økologiske landbruksdriften er avhengig av at de økologiske produkter får en avsetning og merpris i markedet. Resultatkontrollen viser at omleggingen til økologisk produksjon øker sterkt, samtidig er det en betydelig nedgang i andelen av produkter som omsettes som økologisk i markedet. Det er nå nødvendig å konsentrere innsatsen om å øke etterspørsel og omsetning av allerede eksisterende kjøtt og melkeproduksjon (...) Som et midlertidig tiltak halveres omleggingstilskuddet for grovfôrproduksjoner (...).

Vi ser her at både styresmaktene og TINE i sum reduserer prisar og tilskot med eit vesentleg beløp. For eit bruk med 100.000 liter økologisk mjølk og 160 dekar med grovfôrproduksjon vil reduksjonen i meirpris verte kr 30.000 per år, mens tilskotet totalt vil verte redusert med om lag femti tusen kroner. Det er med andre ord kraftige signal til dei konvensjonelle mjølkeprodusentane om ikkje å gå i gang med ei omlegging. Dette syner at tenkesettet til TINE og avtalepartane ikkje er så ulikt.

Vi kan sjå ei rekkje paralleller, men også skilnader, mellom arbeidet med Dalsgården i TINE og prosessen omkring lansering av konvensjonell lettmjølke her i landet. Det tok 15 år for å få innført lettmjølke i Norge (Fjær, 1990). Det første initiativet vart tatt i 1969 og i 1984 vart lettmjølka lansert på brei nasjonal basis etter mykje strid. Striden dreidde seg serleg om konsekvensane i form av feittoverskot for meieribruket ved lansering av lettmjølke. Redusert avsetning for feittet kunne få store økonomiske følgjer, difor vart det viktig å oppretthalde prisen til forbrukar sjølv om feittinnhaldet gjekk ned. Som våre data syner er det ei oppfatning i TINE og FM om at det er fare for eit "b-stempel" på konvensjonell mjølke dersom ein marknadsfører økologisk mjølke meir aktivt. Det kan gi alvorlege effektar for salet og dermed økonomien til mjølkeprodusentane. Etter mykje offentleg debatt og forhandlingar mellom meierisamvirket og styresmaktene vart det sett i gang ein prøvelansering av lettmjølke for eitt år i 1976. Forbrukerrådet sa like før prøvelanseringa at prisen, informasjonstiltak og kor varig

prøvelanseringa vert vil avgjere resultatet av lanseringa. Fjær hevdar i rapporten at Norske Meieriers Landsforbund (NML) nettopp nytta seg av desse verkemidla for at lettmjølka ikkje skulle få gjennomslag. Først åtte år etter prøvelanseringa vart lansering av konvensjonell lettmjølkk over heile landet eit faktum. Det avgjerande var då at NML sjølv oppfatta at dei ville ha økonomiske fordelar av å lansere lettmjølkk (Fjær, 1990).

Økologisk vil styrke miljøprofilen til NKL

I motsetning til TINE oppfatar NKL at økologiske produkt styrkar deira miljøprofil. Det gir konkurransemessige fordelar og har positive økonomiske effektar for verksemda. Bakgrunnen for satsinga på økologiske produkt i NKL ligg også i eit ønske frå medlemmene i Forbrukarsamvirket, og i vurdering av internasjonale trendar i forbrukeradferd. Fordelar for forbrukarane er også identifisert til å vere helse og miljø.

Økologiske produkt ser ikkje ut til å vere i konflikt med NKL sine etablerte verdiar, behov og erfaringar. Tvert om kan økologiske produkt dekkje verksemda sine behov for å profilere seg som miljøvennleg i høve til andre matvarekjeder. Vi har ikkje funne noka oppfatning om at det kan vere fare for at dei konvensjonelle produkta skal få eit "b-stempel" ved sal og marknadsføring av økologiske produkt. No kan ein hevde at NKL har mindre grunn for å frykte eit slikt "b-stempel" fordi dei har langt mindre økonomisk risiko for salet av konvensjonelle produkt enn mjølkeprodusentane.

Samla sett ser vi at det er fleire faktorar som i følge diffusjonsteorien vil ha ein positiv effekt på adopsjon av innovasjonen økologiske produkt i NKL. Dette gjeld for økologiske produkt generelt. Det er også moment som gjer det komplisert å utvikle desse produkta i NKL og Forbrukarsamvirket. Kvaliteten, logistikken og leveringstryggleik kan vere vanskeleg på nokre produkt. På desse områda har NKL prøvd å tilpasse innovasjonen til verksemda ved å velje ut dei største og beste produsentane for t.d. potet og grønsaker.

NKL/Forbrukarsamvirket har også vedteke kroneavanse som prinsipp for økologiske produkta for å unngå for høg pris til forbrukar. Dette er ein tilpassing som i følge diffusjonsteorien skulle betre vilkåra for adopsjon. Konsekvensane av denne prispolitikken vert vurdert ulikt i NKL og i butikkane. Nokre butikksjefar meiner at lønsemda vert for dårleg. At ingen av butikkane praktiserer prinsippet om lik kroneavanse for Dalsgården viser også dette. Det ser difor ut til at denne prispolitikken ikkje er adoptert i verksemda, i alle fall ikkje for økologisk mjølkk.

Det ser ut til at NKL/Forbrukarsamvirket sitt incitament for å utvikle marknaden for Dalsgården har vore svakare enn for andre økologiske produkt. Ein av våre informantar seier at NKL hadde vore meir tilfreds dersom dei kunne hatt kategorien økologisk mjølkk for seg sjølv, og ikkje saman med dei andre matvarekjedene. Dette er i samsvar med deira overordna mål om å ha ein fordel i forhold til andre matvarekjeder ved å bli oppfatta som miljøvennleg. Økologiske produkt er eit verkemiddel for å nå dette målet, og dermed vert ikkje Dalsgården fokusert som andre økologiske produkt.

Dette kjem m.a. til uttrykk ved at Dalsgården først vert lagt inn i eit forpliktande sortiment i 1998, meir enn to år etter at det vart lansert i Oslo. Grunngevinga til NKL for dette er manglande nasjonal distribusjon av produktet, og at deira datasystem gjer det komplisert å differensiere regionalt på sortimentet. Dersom Dalsgården hadde vert oppfatta som viktig for NKL skulle ein tru at slike tekniske hinder hadde blitt løyst. Det er likevel klart at NKL set strenge kommersielle vilkår for å utvikle økologiske produkt generelt, og at TINE sine

strategiar for Dalsgården ikkje alltid har passa inn dette. Fråvær av nasjonal distribusjon for Dalsgården lettmjølkk i nærare fire år etter at produktet vart lansert første gong, syner dette tydeleg. Med nasjonal distribusjon kunne produktet fått tidlegare prioritering i defineringa av sortimentet i NKL, og dermed kunne også promoteringa frå NKL vorte betre.

TINE sin lansering og presentasjon av Dalsgården overfor NKL-systemet er ein anna faktor som kan forklare svakt fokus i NKL. Det er først ved årsskiftet 1998/99 at sentrale personer i NKL sin kjededrift vert kjent med distribusjonen av Dalsgården. Frå 1999 har samhandlinga mellom NKL og TINE på Dalsgården auka og m.a. gitt seg utslag i annonsering av Dalsgården i NKL sine kundeaviser.

Som vi ser er det vesentlege forklaringar både hos NKL og TINE som gjer at det for NKL ikkje har vore oppfatta som viktig å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for Dalsgården. Det svake incitamentet kjem endå sterkare til uttrykk i Forbrukarsamvirket sine Mega-butikkar i Oslo. Butikksjefane oppfattar lønsemda for Dalsgården som svakare enn for TINE lettmjølkk. Lønsemda er ingen motivasjon for å selje produktet. Det er NKL sine overordna mål og strategiar for økologiske produkt som gjer at dei fører Dalsgården.

Dette viser at det ikkje er samsvar mellom NKL og Mega-butikkane sin oppfatning av lønsemda for Dalsgården. Det gjer at prisstrategien (lik kroneavanse for økologiske og konvensjonelle produkt) svekkjer grunnlaget for adopsjon av produktet mellom dei tilsette i butikkkane, mens meininga var det skulle betre salet.

Mangel på samsvar mellom produktstrategi og promotering

TINE har valt ein produktstrategi med eit eige merkenamn for økologisk mjølkk som er i samsvar med deira merkevarerbygging for andre produkt og produktgrupper, t.d. Norvegia, Biola, Litago osv. Dette er merkevarer som har vorte ein suksess for TINE. Merkevarer er krevjande å byggje både fordi identiteten til produktet skal treffe i høve til målgruppa og fordi det krevst relativt store midlar for å gjere merket og produktkategorien kjent. Det er meir krevjande å byggje opp identitet og kjennskap til eit merkenamn som Dalsgården enn eit generisk namn (t.d. TINE økologisk mjølkk), slik også ein av våre informantar påpeikar.

Kor langt har TINE nådd i si bygging av merket Dalsgården? Har dei lukkast å skape ein identitet og kjennskap til Dalsgården lettmjølkk hos forbrukarane? Vi finn at dei som kjøper produktet har god kjennskap til identiteten og er lojale kjøparar, men elles er kjennskapen svak. Det er også ein del forbrukarar som kjenner til at det finst økologiske mjølkeprodukt, men som ikkje kjøper det.

Selskapet ser det ikkje som si oppgåve å gi forbrukarane kunnskap om kva økologisk står for. Det er for ressurskrevjande å gjere, og det er prinsipielt feil av ein marknadsaktør å gjere det, får vi vite. Å framheve fordelane ved økologiske produkt mot forbrukar er etter fleire av våre informantar sin oppfatning å ta stilling til økologiske produkt på eit politisk grunnlag. TINE ser det som si oppgåve å skape ein identitet om at Dalsgården er eit *økologisk* produkt og at: *"en er litt nærmere gården"*. Det er staten eller andre si oppgåve å gi identitet til økologiske produkt. Samtidig vert det erkjent frå TINE/FM at kjennskapen til økologiske produkt hos forbrukarane er svak, det er få som kjenner til kva produkta står for.

Skal eit merke oppnå ein klar profil hos målgruppa må det kommuniserast positive, sterke og unike assosiasjonar. For å lukkast i posisjoneringa må fordelene kommuniserast (Haldor Håvik,

1995). Vi kan ikkje sjå at TINE har gitt Dalsgården sterke verdiar eller assosiasjonar. At ein marknadsaktør også fråskriv seg ansvaret for å kommunisere kva identitet deira produkt skal ha, er spesielt. Ein kan då ikkje forvente at forbrukarane kjøpar produktet. Dette leiår oss tilbake til at TINE ser ei meir aktiv marknadsføring av økologiske produkt som ein fare for dei konvensjonelle produkta.

Vidare har selskapet ikkje ønskt å nytte ressursar i den storleiken som ei normal lansering av eit nytt merkenamn krev. I 1995, første året for Dalsgården lettmjølkk, var busjettet på 0,5 mill. kroner, mens i 1996 var TINE i stor grad forhindra i å drive annonsering fordi tilgangen på råvara var så liten. I 1999 nytta TINE 2,5 mill. i annonsering på Dalsgården (Jordvett, 10/1999). Ei nylansering krev ein marknadsføringsinnsats på mellom 5 og 10 mill. kroner får vi oppgitt hos ein informant i TINE. Dette vert stadfesta av ein informant i Arla. Selskapet Orkla syner tal som er i same storleik. Det koster om lag 20 mill. i total marknadsføringsinvestering i løpet av 5-6 år for å byggje opp eit sterkt produktmerke frå botn av i daglegvaremarknaden her i landet (Haldor Hårvik, 1995).

At TINE ikkje har ønskt å nytte slike beløp heng saman med at TINE ikkje vurderer potensialet for produktet i marknaden å kunne forsvare ein slik ressursbruk. Bruken av midlar til annonsering må stå i forhold til salet. Dette tyder på at TINE har valt ein produktstrategi med eit eige merkenamn som ikkje står i forhold til dei ressursane ein har ønskt å bruke. Det ser difor ut til at den tilpassing innovasjonen økologisk mjølk har fått i TINE kombinert med dei avgrensa ressursane som er sett av, har svekkja marknadskommunikasjonen og hindra etablering av ein sterk identitet for produktet i forbrukarane sitt medvit. Våre funn frå litteraturstudien støttar opp om ei slik vurdering. Der kjem det fram at kjøp av mjølk generelt er karakterisert ved vanekjøp. Avgjerda om kjøp av mjølk vert i stor grad tatt før ein går inn i butikken. Forbrukaren kjøper den mjølka ho/han er vane med (Hansen og Sørensen, 1993). Det tyder at kva som skjer av marknadsføring utafør butikken har mykje å sei for om ein klarar å fange forbrukarane si merksemd. Difor vert det viktig at ein klarar å skape positiv merksemd i media i form av annonserer eller på anna måte for økologisk mjølk. Vi har ikkje registrert nokon vesentleg aktivitet frå TINE i form av "public relation" aktivitet i media. I Danmark vert suksessen i utviklinga av den økologiske marknaden m.a. forklart med bruken av omfattande marknadsføringskampanjar kombinert med prisreduksjon (Michelsen, 1996). Dette støttar vår vurdering om at annonsering og mediaarbeid samla sett har vore for svak for å lansere ei nasjonal merkevare som Dalsgården. Som vi seinare skal kome inn på har også prisen vore for høg.

På den andre sida er det likevel slik at om TINE hadde klart å doble salet av Dalsgården lettmjølkk frå 1 til 2 prosent av lettmjølksalet, hadde ein ikkje vore langt frå salsmålet. Då ville også lønsemda på produktet vorte vesentleg betre. No har likevel salet gått ned i løpet av 1999 (Jordvett, 11/99). Ei alternativ forklaring er at bygging av merket har kravd meir enn TINE hadde forutsett på førehand. Ei slik tolking fell fort fordi TINE er ei profesjonell merkevarebedrift. Kva er så forklaringa på at dei likevel valde ein slik produktstrategi? TINE må ha forutsett at det ikkje var samsvar mellom deira merkevarestrategi og storleiken på marknadsføringsmidlane. Den mest nærliggjande forklaringa meiner vi ligg i den rolla økologisk mjølk er tildelt i TINE: å dekkje ein viss etterspurnad for å oppretthalde TINE sin posisjon på marknaden for konsummjølkk. Ein ville nå eit stykke på veg i å byggje opp identiteten til produktet med dei midlane som var avsett. Dessutan er det eit overordna mål var å tilpasse innovasjonen slik at det ikkje skulle oppstå eit "b-stempel" for konvensjonell mjølk. Det avgrensar kor sterkt fokus ein ønskjer å setje på produktet. Vidare gir det lita meining for TINE å setje av store midlar til promotering av Dalsgården fordi produktet ikkje

tilfører verksemda økonomiske fordelar for dei andre produkta, verken gjennom betre omdømme eller betre sal. Dermed ser ein lønsemda på produktet isolert frå andre produkt, og salet i marknaden må dekkje kostnadene til promotering av produktet. Med eit salsmål på 2 prosent, og eit sal på under 1 prosent av søtmjølksalet, kan ein ikkje nytte større ressursar enn ein gjer: produktet er ikkje større.

Ulike merkevarestrategiar og målgrupper

Økologisk mjølk er eit av mange økologiske produkt i NKL og Forbrukarsamvirket. NKL har valt å ikkje utvikle ei merkevare for økologiske produkt i motsetnad til TINE. NKL meiner dette er prinsipielt feil fordi produktet skal konkurrere i hyllene i den kategorien det høyrer heime, og ein ønskjer ikkje å bruke så mykje pengar på utvikling av økologiske produkt. NKL og TINE har hatt ulike strategiar m.o.t. merkevarer for økologiske produkt. Dette burde isolert sett ikkje nødvendigvis svekkje vilkåra for adopsjon av Dalsgården i NKL/Forbrukarsamvirket, men det gjer at TINE si lansering og kommunikasjon av Dalsgården mot NKL og Forbrukarsamvirket vert viktig. Det er merkeeggar sin oppgåve å byggje identiteten til produktet, syte for distribusjon og presentere det overfor matvarekjedene. Våre funn syner at desse elementa har vore oppfatta som svake i NKL. Verksemda opplever at Dalsgården er vesentleg mindre fokusert av TINE enn andre nylanseringar og produktet vert ikkje marknadsført på same måte som andre produkt. På butikknivå kjem dette ikkje så klart til uttrykk, men det vert også nemnt der.

Dei to verksemdene har også hatt til dels ulike mål for kva identitet dei økologiske produkta skal ha. NKL har lagt vekt på å synleggjere Ø-merket for å gjere det kjent, mens TINE ikkje har sett dette som poeng fordi merket er lite kjent. Begge har hatt som mål å få fram det økologiske, men TINE sin merkevarestrategi har naturlegvis gjort at det økologiske har kome noko meir i bakgrunnen til fordel for merkenamnet Dalsgården. NKL har hatt eit klart mål om å knytte *miljø* til identiteten, også kombinert med: “*ta ansvar - velg miljø*”. Dersom det hadde vore betre samsvar mellom den identiteten selskapa har hatt som mål å skape er det grunn til å tru at marknadskommunikasjonen samla ville hatt sterkare effekt.

Dessutan er det usikkert om TINE og NKL har hatt den same målgruppa for produktet. For TINE er hovudmålgruppa for produktet, kvinner med barn over 30 år i byer og bynære område. TINE sin dekor-test for Dalsgården gav i følgje våre informantar gode resultat. Vi har ikkje grunn for å tvile på dette, men kanskje NKL har hatt ei anna forbrukergruppe i sikte når dei reagerer på dekoren på Dalsgården med ei budeie med mjølkespann. Det formidlar ei kvinnerolle som ikkje nødvendigvis gir positive assosiasjonar til deira målgruppe: *den unge moderne forbrukar som er bevisst til eigen kropp og helse, ikkje minst kvinner*. Det kan difor tyde på at TINE og NKL rettar seg mot ulike målgrupper. Dessutan er det klart at NKL ser på økologiske produkt som meir allmenne produkt retta mot ei større målgruppe enn TINE.

På den andre sida nyttar TINE kanalar for promotering av Dalsgården som rettar seg mot breie grupper av kvinner og kvinner med barn (den kulørte vekepressa). Denne delen av pressa rettar seg også mot det som NKL omtalar som den unge moderne forbrukar, t.d. Kvinner og Klær (KK) og bladet Henne. Dersom dette gir uttrykk for at det til ein viss grad er samsvar mellom TINE og NKL si målgruppe, syner det på den andre sida at det ikkje er samsvar mellom kva identitet dei ønskjer å gje produkta.

Det fører oss mot den konklusjon at det ikkje er samsvar mellom kombinasjonen av målgruppe og identitet for økologiske produkt i TINE og NKL. Det må ha svekkja marknadskommunikasjonen.

Forholdet mellom produsentpris og pris til forbrukar

Prisstrategien til TINE på Dalsgården har vore at meirkostnadene i form av høgare pris til produsent, og høgare produksjonskostnader skal dekkjast inn gjennom pris til forbrukar. Det har ikkje vore nokon uttalt strategi hos TINE å auke volum for å senke produksjonskostnadene og dermed prisen, men ein har sett visse vilkår for volum og avstandar for å setje i gang produksjon i eit område.

TINE har i 1999 ein meirmargin på økologisk lettmjølkk i forhold til konvensjonell lettmjølkk som er ca. kroner 1,50 høgare enn Arla dersom vi trekk i frå meirpris til produsent. Detaljistpris for økologisk lettmjølkk ligg for Arla 0,92 svenske kroner over konvensjonell mjølkk, mens den for TINE ligg 2,21 kroner over. Tabellen under syner dette.

Tabell 15 Meirpris til leverandør, detaljistpris, margin til meieriselskap og mest brukte forbrukarpris i eit lite utval butikkar i Oslo og Stockholm i 1999

	Meirpris lev.	Detaljstpris	Margin	Forbrukar
Dalsgården lettmjølkk	30 n.øre	8,78 n.kr	1,91	11,95 n.kr
Arla økologisk lettmjølkk	50 sv.øre	5,81 sv.kr	0,42	7,20 sv.kr

Dette tyder at forbrukaren i Oslo må betale om lag fem norske kroner meir for ein liter økologisk lettmjølkk enn i Stockholm. Denne skilnaden er berre halvparten så stor for konvensjonell lettmjølkk. Vi ser altså at meirprisen til forbrukar i Norge er særst høg for økologisk lettmjølkk. Dette må sjølvstg gi seg utslag på interessa og etterspurnaden frå forbrukar.

På kort sikt er det TINE sitt mål å auke salet gjennom kampanjar, aktivt sal etc for å få betre samsvar mellom produksjon og sal av økologisk mjølkk. Vi legg til at ein også kunne ha senka prisen parallelt med den prisreduksjonen som er gjennomført til produsent. Det har ikkje skjedd i 1999¹. Ein har ikkje nytta høve til å stimulere marknaden gjennom senking av pris trass i at TINE erkjenner at prisen til forbrukar er ein hindring for auka sal. Med eit større volum selt ville det dessutan ha vorte meir rasjonelt å produsere Dalsgården på dei store anlegga. I dag vert små volum opplevd som kompliserande element, noko som svekkjer vilkåra for adopsjon av produktet i meierisamvirket.

Pris til forbrukar i butikk ved lansering av Dalsgården lettmjølkk i Oslo låg på om lag 11 kroner per liter. Dette var i underkant av 3 kroner meir enn for TINE lettmjølkk på denne tid. Sommaren 1996 skjedde det eit prishopp på Dalsgården i butikk som har samanheng med at momskompensasjonen på mjølkk fall bort og at pris til produsent vart auka. Det vart gjort registreringar som synte butikkar som tok opp til kroner 14 per liter Dalsgården. Ut på hausten kjem prisen ned att på eit meir normalt nivå. Ser vi dette saman med tilgangen på råstoff gir det seg spesielle utslag. Første halvår var det for lite råstoff. Når råstofftilgangen aukar, sommaren 1996, skjer det ein kraftig prisauke til forbrukar. Råstofftilgangen vert større enn salet, men ikkje større enn at så godt som all økologisk mjølkk i 1996 vert seld som

¹ Informasjon frå TINE Meierier Vest

økologisk til forbrukar. TINE rår likevel ikkje over kva pris butikkane tar for Dalsgården, men det ser likevel ut til at pris til detaljist og råstofftilgang ikkje var godt koordinert.

Forholdet mellom pris, plassering og kvalitet

NKL og TINE har også ulike strategiar for plassering av økologiske produkt. TINE ønskjer å samle Dalsgården-produkta over eller ved sida av TINE lettmjølkk, mens NKL sin generelle strategi er integrering. Denne skilnaden er truleg ikkje årsak til den ulike plasseringa vi finn i butikkane. NKL har overlata til TINE å utforme plasseringa til Dalsgården produkta.

Våre observasjonar i butikk syner at det ikkje er ein felles strategi for plassering av Dalsgården. Det er berre to av sju butikkar som har Dalsgården lettmjølkk rett over eller ved sida av TINE lettmjølkk. God plassering i butikk er avhengig av at butikken sjølv prioriterer produktet. Om det vert gjort er både avhengig av deira oppfatning av økonomien og om dei har ein innovasjonspådrivar i butikken.

I ein butikk, der vi finn ei eldsjel for økologiske produkt, er facing for Dalsgården lettmjølkk auka frå ein til fem. Butikken har fått god utteljing for dette gjennom auka sal. Dette er i samsvar med eit butikkforsøk i Trøndelag. Det synte at plassering av Dalsgården lettmjølkk over TINE lettmjølkk dobla salet i forhold til anna plassering (Nationen, 29/11-99). Med ei dobling av salet hadde TINE ikkje vore så langt frå sitt eige salsmål for Dalsgården lettmjølkk. Dessutan finn vi eit syn i butikkane om at svakt sal av Dalsgården gjer at produktet ikkje kan få betre plassering. Svak lønsemd gjer også at butikkane vert meir oppteken av å ikkje tinge for mykje enn å sikre god tilgang til forbrukar. Saman med svak tryggleik for levering frå leverandør vert eksponeringa og tilgangen av Dalsgården lettmjølkk til forbrukar vesentleg svakare enn for TINE lettmjølkk.

Grunngjevinga til butikkane for at dei held fram med å selje Dalsgården trass svak lønsemd er at økologiske produkt er ein måte å profilere seg på, og at dette er ein felles strategi for NKL/forbrukarsamvirke. For dei kjeder og butikkar som ikkje har ein slik strategi må framtida for Dalsgården vere meir kritisk ut frå kombinasjonen av pris, plassering og omsetningsvolum. Dei butikkar som held låg pris for å oppnå betre sal vil oppfatte at lønsemda er svak, mens dei som held høg pris kan oppnå brukbar lønsemd per capita, men lita omsetning per hylleplass. Det kan også føre til dårleg kvalitet til forbrukar, som igjen kan svekkje salet. Ein av informantane i FM ser dette problemet: *Om vi ikkje oppnår betre sal på Dalsgården i butikk kommer det en dag de sier stopp.*

Det vert arbeidd med å betre plasseringa for Dalsgården i FM både gjennom eit forsøk med minimeieri i butikk, og ved samarbeid om samla eksponering av produkt med andre økologiske leverandørar. Dette er tiltak som kan gi positive effektar.

Ingen av våre butikkar oppfattar at det har vore problem med kvaliteten på Dalsgården, i motsetning til informantar både i TINE/FM og i NKL. Sjølv om eksistensen av dette har variert meiner vi at det er grunn for å sei at det har vore eit kvalitetsproblem med Dalsgården lettmjølkk i form av feittklumper. Er dette i samsvar med den merkevarestrategi TINE har valt? Ei av merkevarene sin hovudfunksjon er å forsikre kunden om vara si kvalitet, og at det er mindre risiko for variasjon i kvaliteten (Haldor Håvik, 1998). Så har ikkje vore tilfelle for Dalsgården, samtidig har den relativt høge prisen signalisert kvalitet. At kvalitetsproblema og prisen har hindra gjenkjøp er sannsynleg fordi dei som ønskjer å kjøpe økologiske produkt også er opptekne av tradisjonelle kvalitetsegenskapar. Målingar av merkevarer syner ein

sterk positiv samanheng mellom oppfatta kvalitet og gjenkjøp (Haldor Håvik, 1998). Ein undersøking om økologisk mjølk i Tyskland, omtala i kapittel 2, peikar også på kor viktig det er at høg pris synest igjen i kvaliteten for økologisk mjølk (Schopp, 1994). Vi har difor grunn til å rekne med at varierende kvalitet på Dalsgården lett mjølk i form av feittklumpar eller fnokkar har hemma adopsjonen av produktet hos forbrukar. Samla sett slit Dalsgården med forholdet mellom pris, plassering, omsetningshastighet og kvalitet.

Forholdet mellom promotering og plassering

Av promoteringstiltak er det lagt vekt på annonsering i lokale og regionale media til og med 1998. Etter den tid har annonseringa skjedd i nasjonale media. Elles er det nytta kampanjar to gongar i året for Dalsgården der ein står i butikk og gir ut smaksprøvar og informasjonsmateriell. I løpet av det siste året (1999) har annonse for Dalsgården også kome med på kartongen til meierisamvirket sin appelsinjuice. Dette syner at det vert arbeidd med å betre promoteringa av Dalsgården. Det vert generelt sett ikkje nytta provisjon av sal for salspersonellet, og det er i lita grad nytta andre tiltak som kunne motivere personellet for sal av eit lite produkt. Samla sett er promoteringstiltaka svake. Det er konsistent i forhold til den rolla Dalsgården er tillagt i meierisamvirket.

Distribusjonen har lagt klare rammer for marknadsføringa. Pga. gradvis regional utviding av distribusjonen har annonsering vorte dyrare enn ved nasjonal distribusjon på eit tidlegare tidspunkt. Ut frå diffusjonsteorien har det klare fordelar for å oppnå adopsjon at innovasjonen kan prøvast ut i mindre område. Spørsmålet vert likevel kvifor TINE ikkje satsa meir på å få fram økologisk mjølk over heile landet når ein hadde tatt avgjerd om nasjonal distribusjon? Ein raskare nasjonal distribusjon kunne ha gitt meir slagkraftig promotering av produktet.

Trass i denne måten å utvide distribusjonen på har TINE ikkje samarbeid med matvarekjedene for annonsering av Dalsgården i deira regionale kundeaviser. Megakjeda i Forbrukarsamvirket har gjort dette for økologisk kjøt i samarbeid med kjøtsamvirke. Tilgangen på økologisk kjøt har også vore svært varierende mellom regionane og gjennom året. Vi finn ei oppfatning i TINE at det ikkje er så attraktiv for kjedene å annonsere for Dalsgården utan at dei får eit pristilbod. Dette kan vere rett, men ein kan også ta utgangspunkt i at forbrukarane oppfattar prisen på økologiske produkt, inkludert mjølk, som høgare enn dei reelt er. Det finn vi at butikktilsette har opplevd, og det er i samsvar med andre sine funn omtalt i kapittel 2 (Hansen og Sørensen, 1993).

Lansering med for lite økologisk mjølk

Lanseringa av Dalsgården frå TINE/FM i Oslomarknaden skjedde ved årsskiftet 1995/96, med ein råstofftilgang som var i knappaste laget i forhold dei generelle salsmåla som var sett opp for Dalsgården. Dette vert også stadfesta av andre (Norske Meierier, 1996-99). Dette må ha hemma utviklinga av etterspurnad og marknad vesentleg, noko som ikkje utan vidare kunne takast igjen sommaren 1996 når tilgangen på råstoff vart betre. Det var altså ikkje konsistens mellom dei salsmål TINE/FM hadde sett seg, og tilgangen på råstoff ved lansering i Oslomarknaden. Kvifor TINE/FM lanserte eit produkt utan tilstrekkeleg råvaretilgang for å nå salsmålet har vi inga forklaring på.

5.5 Konklusjon case 1

Er det rasjonelt for TINE/Fellesmeieriet og NKL/Forbrukarsamvirket å utvikle marknaden for økologisk mjølk og mjølkeprodukt?

Eit viktig motiv for TINE for å lansere økologisk mjølk var ønske om å oppretthalde sin posisjon i marknaden for kunsummjølk ved å ha og selje økologiske produkt i den grad marknaden etterspør slike produkt. Ved lansering vart marknaden vurdert til ca. 2 prosent av den totale marknaden for søtmjølk. Det har vore oppfatta som rasjonelt for TINE å dekkje ein etterspurnad av denne storleik, men ikkje å stimulere etterspurnaden ut over dette nivået.

I følgje TINE og FM har Dalsgården relative fordelar for dei som kjøper produktet i form helse og miljø, og ein trur forbrukarane i framtida vil leggje større vekt på dei verdiane som ligg i økologiske produkt enn dei gjer i dag. Det store fleirtalet av forbrukarane har, etter TINE og FM sitt syn, i dag ikkje trong for økologiske produkt fordi dei opplever konvensjonell mjølk som eit miljø- og kvalitetssikkert produkt. Dessutan vert fleire produktulempar ved Dalsgården identifisert: feittklumpar og høg pris.

Både TINE og FM har hatt liten tru på at Dalsgården kan gi andre positive økonomiske effektar for selskapa ut over å oppretthalde ein marknadsposisjon. Leiinga i TINE trur ikkje at økologisk mjølk kan styrke miljøprofilen til verksemda fordi den frå før vert oppfatta som særskild god av forbrukarane. Ein meiner også at det gode omdømme i liten grad skyldast Dalsgården. TINE og FM ser på konvensjonell mjølk som miljø- og kvalitetssikkert, eit naturprodukt. Verksemdene oppfattar at økologiske produkt gir seg ut for å vere betre for forbrukarane enn dei konvensjonelle. Dermed bryt økologisk mjølk med dei etablerte verdiane og oppfatningane i selskapet, og økologiske og konvensjonelle produkt vert til dels sett på som motsetnader. Det gjer sitt til at økologiske produkt ikkje vert integrert i verksemdene sine overordna mål og strategiar.

I tråd med dette har det vore viktig for TINE å utforme økologiske produkt som ikkje skulle gi forbrukarane inntrykk av at økologisk er betre enn konvensjonell mjølk. Dette har ein lukkast med: den konvensjonelle mjølka er ikkje kome i miskreditt gjennom sal og marknadsføring av Dalsgården, etter TINE og FM sitt syn. Det vert likevel oppfatta som ein fare for at konvensjonelle produkt kan få eit "b-stempel" dersom økologisk mjølk vert marknadsført meir aktivt og direkte med meirverdiar mot forbrukar. Vi er her ved kjernen til at økologisk mjølk ikkje får eit godt fotfeste i meierisamvirke, og at det ikkje vert oppfatta som rasjonelt å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden til å verte noko meir enn 1-2 prosent av marknaden for søtmjølk.

I motsetning til TINE oppfattar NKL at økologiske produkt er med på å byggje deira miljøprofil. Det gir konkurransemessige fordelar og har positive økonomiske effektar for verksemda. Ein meiner også at ein vesentleg del av forbrukarane har relative fordelar av økologiske produkt i form av helse og miljø. Det ser ut til at økologiske produkt generelt sett ikkje er i konflikt med NKL sine etablerte verdiar, behov og erfaringar. Dette gjer det rasjonelt for NKL å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for økologiske produkt, sjølv om det også er kompliserande element. NKL sitt incitament for å utvikle marknaden for Dalsgården ser ut til å vere svakare enn for andre økologiske produkt. Grunnen til dette ser ut til å vere at TINE sin distribusjon av Dalsgården til alle matvarekjeder ikkje passar med NKL

sine strategiar. I desse strategiane inngår økologiske produkt som eit verkemiddel for å skape verksemda sin miljøprofil. Ein profil som skal gje daglegvarekjedene i Forbrukarsamvirket eit fortrinn i forhold til andre matvarekjeder. Det er også andre grunnar til svakare incitament for Dalsgården enn for andre økologiske produkt i NKL: svak distribusjon og svakt innsal frå TINE.

I kva grad har det vore samsvar mellom aktørane sine mål for økologiske produkt og å utvikle marknaden?

TINE og FM har ikkje hatt kvantitative mål for økologisk mjølk ut over eit salsmål på 2 prosent av marknaden for søtmjølk ved lansering. Dette målet er ikkje nådd, og dei operative salsmåla for FM er redusert i takt med salsutviklinga. Storleiken på dagens sal av Dalsgården vert oppfatta uttrykk for forbrukarane sin interesse for økologisk mjølk. Dermed vert det i FM sett på som ambisiøst å oppretthalde salet av Dalsgården lett mjølk på eit nivå tilsvarande 1-2 prosent av søtmjølksalet, og ein oppfattar ein at TINE er nøgd med å halde produktet på om lag dette nivået.

Det har vore eit mål i TINE og FM å syte for at ein størst mogleg del av den økologiske mjølka vert omsett som eit økologisk produkt til forbrukar så lenge ein kan ta ut ein meirpris som gir tilstrekkeleg margin. Dette har ein i liten grad lukkast med dei siste åra. For å oppnå betre samsvar mellom selt og produsert volum av økologisk mjølk er det for TINE på kort sikt eit mål å auke salet. På lang sikt er målet å få ned produksjonen gjennom redusert meirpris til leverandør. Dette er i samsvar med målet om at ein ønskjer å halde produktet på eit nivå omkring 1-2 prosent av søtmjølksalet.

NKL/Forbrukarsamvirket har heller ikkje fastsett noko mål for kor stor del økologiske produkt skal utgjere av omsetninga eller selt volum i motsetning til Grøna Konsum i Sverige. Dette gjer at økologiske produkt vert mindre fokusert i verksemda og at strategiar og tiltak får svakare evalueringskrav enn i matvarekjeda Grøna Konsum i Sverige. NKL har eit generelt mål om å oppnå konkurransefordel ved å omsetje m.a. økologiske produkt. Dette ser ut til å ha hatt ein viss effekt for å utvikle eit sortiment av økologiske produkt, ein prisstrategi, og at produkta vert marknadsført i NKL sine egne annonsar og kundeaviser. Dette har først og fremst skjedd for økologiske tørrvarer og grønsaker, og i liten grad for Dalsgården. Det ser ut til at Dalsgården hittil i liten grad har vore integrert i NKL/Forbrukarsamvirket sine mål for økologiske produkt.

I kva grad er aktørane sine overordna strategiar og tiltak eigna til å utvikle marknaden for økologiske mjølkeprodukt?

TINE har utforma strategiar for økologisk mjølk med det mål for auge at Dalsgården skal utgjere 1-2 prosent av salet for søtmjølk. Både produkt, pris, promotering og plassering er tilpassa dette målet. Dessutan har det vore viktig å utforme produktet slik at det i minst mogleg grad kjem i konflikt med omsynet til TINE sine hovudprodukt. Utforming av konseptet Dalsgården er gjort på ein måte som skulle unngå at forbrukarane får inntrykk av økologisk mjølk som betre enn konvensjonell mjølk. Dette gjer at dei ansvarlege for promotering i meierisamvirket står i eit spenningsfelt mellom på den eine sida kravet frå eigarane om at dei konvensjonelle produkta ikkje skal kome i miskreditt hos forbrukar, og på den andre sida trongen for å kommunisere meirverdi for Dalsgården aktivt til forbrukar for å

utløyse kjøp. Denne situasjonen hemmar heile marknadsføringa, og dermed utvikling av marknaden for økologisk mjølk.

TINE har til ein viss grad nådd målgruppa for Dalsgården lett mjølk. Den eine prosenten som kjøper Dalsgården kjenner også identiteten til produktet, men TINE ser det ikkje som si oppgåve å gi forbrukarane kunnskap om kva *økologiske produkt* står for. Det er staten eller andre si oppgåve å gi identitet til økologiske produkt. Samtidig vert det erkjent frå TINE/FM at kjennskapen til økologiske produkt hos forbrukarane er svak. Det er heller ikkje godt samsvar mellom utforming av produktet Dalsgården som ei eiga merkevare og dei midlar til promotering som TINE har sett inn. Ei lansering av ein ny produktkategori og ein ny merkevare med nasjonale ambisjonar krev vesentleg meir midlar til promotering enn det TINE så langt har lagt inn.

Det er svak samanheng mellom målgruppe og identitet for økologiske produkt mellom TINE og NKL. Verksemdene har til dels ulike mål for kva identitet dei vil gi produkta, og det ser ut til at dei rettar seg inn mot ulike målgrupper. Mens TINE ser på økologiske produkt som ein liten nisje, meiner NKL at dette er eit allment produktsegment retta mot ein vesentleg del av forbrukarane. Dermed vert kommunikasjonen mot forbrukar svakare enn det han elles kunne ha vore.

I motsetnad til Arla har TINE ikkje ein strategi om å senke prisen på Dalsgården lett mjølk til forbrukar for å stimulere etterspurnaden og auke salet. NKL sin prisstrategi, som skulle gje lik kroneavanse for økologiske og konvensjonelle produkt, ser ikkje ut til å vere implementert for Dalsgården i Mega-butikkane i Oslo. TINE tar dessutan ut ein vesentleg høgare meirmargin (om lag 1,5 kroner) på økologisk lett mjølk i forhold til Arla. Dette gjer sitt til at pris til forbrukar i Oslo vert ca. fem kroner høgare enn i Stockholm for økologisk lett mjølk. At svak promotering og høg pris har vore ei hindring for utvikling av marknaden vert også underbygd av undersøkingar i Danmark (Michelsen, 1996).

Ved lansering av Dalsgården på Oslomarknaden, og i fleire månader etter, hadde FM ikkje tilstrekkeleg råstoff til å dekkje eit sal som svarte til salsmålet for produktet. Det førte til eit mindre sal enn ein elles kunne ha fått. Forholdet mellom pris, plassering og kvalitet for Dalsgården lett mjølk har også vore problematisk. Høg pris og varierende kvalitet har svekkja rulleringa for produktet i butikk. Dermed har det vore vanskelegare å halde ei god plassering. Den utforming dei fire elementa produkt, pris, promotering og plassering har fått har vore til hinder for å løyse ut ein større latent etterspurnad etter økologiske mjølkeprodukt. Denne konklusjonen vert underbygd av undersøkingar både i Danmark og Tyskland (Hansen og Sørensen, 1993; Michelsen, 1996; Schopp, 1994).

Lønsmeda av Dalsgården har ikkje vore nokon motivasjon for Mega-butikkane i Oslo for å selje produktet trass i at dei ikkje følgjer NKL sin prisstrategi for økologiske produkt. NKL sine kommersielle krav for å utvikle økologiske produkt har ikkje alltid passa saman med TINE sine strategiar for Dalsgården. Fråvær av nasjonal distribusjon for Dalsgården lett mjølk i nærare fire år etter at produktet vart lansert første gong er eit eksempel på dette. Forhold både hos NKL og TINE gjer at det hittil ikkje har vore oppfatta som fordelaktig for NKL å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for Dalsgården.

I kva grad er aktørane si samhandling med andre aktørar eigna til å utvikle marknaden av økologiske mjølkeprodukt.

Både TINE/FM og NKL har hatt svake incitament for å utvikle eit samarbeid på Dalsgården. TINE sine strategiar for Dalsgården har i liten grad vore i samsvar med NKL sine generelle mål og strategiar for økologiske produkt. Det har resultert i at kommunikasjon og samarbeid mellom TINE og NKL, og internt i NKL, på Dalsgården har vore relativt svak fram til 1999. Dette har gjort sitt til at salet ikkje har fått noko lyft. Frå og med 1999 ser det ut til at samhandlinga mellom TINE og NKL på Dalsgården har tatt seg opp. Vi har ikkje data som kan syne om dette har hatt effekt på salsutviklinga i NKL.

5.6 Kvalitative data case 2

I dette avsnittet presenterer vi kvalitative data for økologisk mjølk i meieriselskapet Arla og i Forbrukarsamvirket i Sverige med Kooperativa Förbundet (KF) og matvarekjeda Gröna Konsum (GK). Våre data er hovudsakleg basert på intervju av diverse informantar. Desse er presentert i vedlegg 1. Ut over dette har vi også henta data frå fleire skriftlege kjelder som eit supplement. For at ikkje presentasjonen skulle verte endå meir omfangsrik omtaler vi mange funn som ei forteljing utan å gjengi sitat. I denne forteljinga har vi prøvd i så stor grad som mogleg å nytte informanten sine eigne ord. I den grad vi tolkar eller vurderer funna nemner vi dette eksplisitt. Vi har valt ut sitat som etter vårt skjønn er godt dekkjande for våre funn, anten ved å vere representative eller ved å syne dei ulike oppfatningane som finst i materialet. Data for case 2 vert drøfta i avsnitt 5.7.

5.6.1 Arla

Vi nyttar same struktur for presentasjon av data som for TINE: Bakgrunn for lansering av økologisk mjølk, bakgrunn for lansering av økologiske produkt, økologisk i forhold til etablerte verdiar i verksemda, relative fordelar for forbrukar, relative fordelar for verksemda og andre element som kan svare på om det er rasjonelt for verksemda å utvikle marknaden for økologiske produkt. Vidare presenterer vi mål, strategiar og tiltak for økologiske produkt i verksemda. Strategiane er presentert etter strukturen: produkt, pris, promotering og plassering.

Bakgrunn for lansering av økologisk mjølk

Arla lanserte for første gong økologisk mjølk i 1991. Produktet vart lansert med særleine pakningar med produktnamnet "Ekomjøl". I følgje informasjonssjefen for Arla ferskvarer Ingemar Albertsson var det eit annleis produkt, med eit spesielt feittinnhald (2 prosent), uhomogenisert og i ein annan pakning enn den ordinære mjølka. Ved lansering såg Arla på produktet som eit spesielt produkt for spesielle menneske. Pakninga såg ut som Arla selde motorolje, seier Albertsson (Økologisk Landbruk, 1998).

Våre funn syner at Arla sitt incitament for økologiske produkt ved lanseringa i 1991 var svakt. Verksemda hadde sjølv ikkje noko tru på produktet, det var eksternt press, frå forbrukarane og handelen, som bidrog til at Arla lanserte økologisk mjølk. Eit sitat frå ein av våre informantar i Arla ferskvarer si marknadsavdeling kan illustrere den dominerande oppfatninga når dei tilsette i dag omtaler starten. Vi spør kvifor Arla starta med økologisk mjølk:

Det kom som en reaksjon på økende miljøinteresse på slutten av 80-tallet, en etterspørsel på økologiske produkter generelt. Den gang trodde ikke Arla så mye på det egentlig. En begynte fordi en fikk press fra forbrukerne. Man begynte med det som et "nødvendig onde". Det var ingenting man egentlig ville holde på med. Det var så små volum, og vanskelig å holde på med på de store anleggene. Den økologiske melken var et nisjeprodukt, et spesialprodukt i sortimentet, som bare ble solgt i Stockholm. Den hadde en annen fettprosent og den var ikke homogenisert. Så det var et spesialprodukt (...) I begynnelsen ville man ikke at dette skulle bli så stort for det var mer en image greie enn at man skulle tjene penger på dette.

Arla registrerte ei interesse frå marknaden (forbrukarane) for økologisk mjølk på starten av 90-talet, men denne vart definert som ein marginal marknad som det ikkje ville vere lønsamt å gå inn i. Det var meir sett på som ein kuriositet som ein måtte tilfredsstille for å få dei som kravde økomjøl til å "ti stille", slik ein annan informant uttrykker det.

I 1994 endra Arla strategi og relanserte økologisk mjølk med kampanjen "Framtidens mjølk". Då viser våre funn at Arla tok ein beslutning om å satse på økologiske produkt og gjere dei breie. For å kunne gjere det måtte produktet endrast og volumet aukast. Den økologiske mjølka vart gjort lik den vanlege lettmjølka med same feittprosent, emballasje og den vart homogenisert. Den eineste skilnaden var råvaren. Informasjonsleiar Albertsson uttaler at i 1994 la Arla opp strategiane for økologisk mjølk på same måte som for dei konvensjonelle produkta og arbeidde på akkurat same vis med produkta (Økologisk Lantbruk, 1998). Det var leiinga i Arla Ferskvare som var pådrivar for denne endringa i selskapet, og korleis det skjedde kjem fram frå ein informant der:

Fra ledelsen sin side var det (i 1991) stort sett å få alle som skrek etter økologisk til å bli stille. Det var ingen som trodde på det noe spesielt. Så var det to handelskjeder som gjorde det til en veldig viktig strategi, Konsum med Ånglamark og så var det Hemkjøp. De fikk treffe meg og forklare hvordan de så på det - at det var en spydspiss i deres strategi for å tydeliggjøre deres miljøsatsing. Da måtte de ha de økologiske produktene. Vi tenke igjennom dette på Arla, og sa at vi kan ikke diskutere økologisk melk kontra vanlig melk, vi bestemte oss for at økologisk melk det er en budbærer for vanlig melk. Og det grunnsynet sjøsatte vi i 1994. Og da lanserte vi den økologiske lettmelken, og da homogeniserte vi den slik at den smakte som vanlig melk. Og salget økte. Så vi ser på produktet som en budbærer for svensk jordbruk, et spissprodukt. Når vi gjør reklame for den økologiske så er det reklame for all melk.

Denne endringa skjedde ikkje over natta, men var ein omfattande og langvarig prosess som framleis pågår.

Økologisk og dei etablerte verdiar

Før relanseringa i 1994 og startskotet av kampanjen "Framtiden mjølk" vart det ein kraftig diskusjon mellom selskapsleiinga og representantane for eigarane av Arla, bøndene. Kampanjen var kontroversiell og mykje diskutert frå bøndene sin side. Eigarane spurte om det kunne lønne seg å leggje så mykje marknadsføring i eit så lite produkt. Vidare vart det, som ein av våre informantar seier det, stilt spørsmål frå bøndene om "vår melk, som ikke er økologisk, er den blitt dårlig?" Det vart ein ganske lang og tøff diskusjon, men Arla tok den diskusjonen, fortel ein informant.

Svaret på eigarane (bøndene) sine spørsmål var i følgje vår informant at Arla trudde at det fanst ein marknad for produkta. Og dermed kom spørsmålet om Arla skulle ta initiativet eller vente og sjå. Arla tok initiativet. Dessutan trudde leiinga i Arla at det som vert oppfatta som positivt ved økologisk vare snarare har ein positiv verknad på den vanlege mjølken. Arla seiar ikkje at den økologiske er betre og at den andre er dårlegare, men heller at den økologiske inneheld visse kvalitetar slik at vanleg mjølk vert oppfatta som bra av forbrukarane. Vi spør ein i Arla si leiing kva fundament dei har for dette synet:

Fundamentet er at vi fikk aldri den diskusjonen at det fins en bra økologisk og en dårlig vanlig melk. Den fantes bare hos noen melkeprodusenter, men den fantes aldri hos forbrukerne. Vi hadde to typer av diskusjoner, en hos forbrukerne om at Arla er positiv – Arla kommer med økologiske produkter – og ikke noe om at den vanlig melken er dårlig, men det fantes på eiersiden.

Utfallet av debatten mellom leiinga i selskapet og eigarane, om kampanjen "Framtidens mjølk" var at nokre tekstar måtte endrast før presentasjonen, men at kampanjen vart gjennomført. Posisjoneringa av økologisk mjølk vart endra noko ut frå synspunkta til eigarane

slik at ein ikkje skulle skape ei oppfatning hos forbrukarane om at den økologiske mjølka var betre eller sunnare enn den konvensjonelle. Ein informant i marknadsavdelinga seier det slik:

Ja, man må være veldig nøye med hva man sier. Kan ikke si at den økologiske melken er giftfri for det er det samme som å si at den konvensjonelle melken er giftig, akkurat denne balansegangen at denne melken ikke er bedre enn den konvensjonelle melken, men den er produsert på en annen måte, og du har valgfriheten til å velge den dersom du tror den er bedre for deg, miljøet og dyrene osv. (...) Vi er veldig nøye med å ikke framholde de økologiske produktene kontra de konvensjonelle. Vi er veldig nøye med det for ikke å slå tilbake, men styrke de vanlige produktene.

Fleire av våre informantar viser til at det ikkje er utenkjeleg at all mjølk ein gong i framtida vert økologisk. Arla økologisk mjølk er utforma slik at eit slikt skifte kan skje utan store endringar av produktet.

Relative fordelar for forbrukar og detaljist

Arla har fått kartlagt forbrukarane sine motiv for kjøp av økologisk mjølk gjennom to undersøkingar, ein i 1995/96 og ein i 1997. Desse gav litt ulike resultat fortel ein informant i marknadsavdelinga. Den første undersøkinga synte at forbrukarane valde økologisk produkt ut frå miljøomsyn, omsynet til dyra og eiga helse. Det var mest vekt på miljø. Den andre undersøkinga (i 1997) synte at motiva flytta seg mot meir individuelle omsyn, at det er bra for meg å ete økologiske produkt. Den viste også at ungdommane kjøper produkta i mindre grad enn dei eldre. Arla fekk ein feilindikasjon i den første undersøkinga seier vår informant. Ungdommane meiner det er ein sjølvsaugt ting at produkta er økologiske og bra. Og det tenker dei ikkje å betale noko ekstra for – det krev dei av bedrifta.

Oppfatninga hos salskonsulentane er at før Arla endra produktet i 1994 var det miljøforkjemparane, dei som tenker miljø heile vegen, som kjøpte mjølka. No er det den vanlege man og kvinne som kjøper, og som kan føle seg litt dyktig ved å kjøpe økologisk mjølk. Kjøp av økologisk mjølk er ein oppofring ein kan gjere utan å vere utprega miljøinteressert, og utan at ein gjer så mykje anna for miljøet.

Ein annan av våre informantar i marknadsavdelinga framhevar at forbrukarar som meiner at økologisk mjølk er sunnare, at det er betre for dei som individ, har heilt irrasjonelle oppfatningar. Det er ikkje skilnad på økologisk og konvensjonell mjølk m.o.t. effektar på helse. Ein annan i Arla si leing tolkar dette på ein annan måte:

Forbrukerne mener kanskje at det er bra for helsen å drikke melk som er produsert i et bra miljø. At konsumenten selv gjør koblingen mellom miljø og helse. Du jobber hele tiden med følelser.

Vi finn ei oppfatning i Arla om at butikkane har fordel av å føre økologisk mjølk fordi dei då kan profilere seg på miljø og oppnå godt omdømme hos forbrukarane. T.d. vert det nemnt at Kooperativa Förbundet (KF) i Sverige (tilsvarende NKL) ikkje ville ha nådd så langt som dei har gjort i forhold til sine miljømål utan det økologiske sortimentet frå Arla.

Vi finn også ei oppfatning av at butikkane har betre lønsemd på den økologiske mjølka enn på den konvensjonelle. På den konvensjonelle er det eit større fokus på pris i marknaden, og konkurransen er hardare enn på den økologiske.

Relative fordelar for Arla

I dette avsnittet set vi fokus på om økologisk mjølk har positiv effekt for verksemda sitt varemerke, og kva effekt sal og marknadsføring av økologisk mjølk har for økonomien.

Vi finn ei felles oppfatning om at det er lønsemd i dei økologiske produkta i dag, men at det er vanskeleg å sjå det isolert frå den totale verksemda. Auka volum av økologisk mjølk har vore ein viktig faktor for å oppnå lønsemd både i inntransport og produksjon på anlegga. No (i 1999) er økonomien i balanse, det har den ikkje alltid vore, fordi ein må bruke relativt mykje midlar til marknadsføring dei første åra. Det kan gå opp til 5 år før det vert balanse mellom inntekter og utgifter, seier ein informant. Reduserte kostnader har gjort at ein i 1998 kunne redusere prisen til detaljist med 10 øre på Arla økologisk lett mjølk. Ein på marknadsavdelinga svarar slik på spørsmål om det er lønsemd i dei økologiske produkta i dag:

Ja, det er det (...) Lønnsomheten er på nivå med de andre produktene. Det får ikke være mindre lønnsomt. Så er det litt spesielt med de annonser og kampanjer man gjør (...) til en viss grad må man se det slik at denne kampanjen (Framtidens melk) også styrker de konvensjonelle produktene, styrker Arla-varemerket. At Arla står for kvalitet. Det mener vi at vi har lyktes med.

Arla har fått gode resultat i forbrukarundersøkingar over fleire år. Dette vert av Arla si leiing ikkje tolka som at det ikkje er trong for økologiske produkt. Det er ikkje tilstrekkeleg å vere bra i dag, det gjeld å vere bra framover, å vere best i morgon, seier ein av våre informantar. Økologiske produkt er eit middel til å vere best i morgon. Dessutan er det ei felles oppfatning i Arla Ferskvare om at sal og marknadsføring av økologisk mjølk har hatt positivt effekt for Arla-varemerket og stimulere salet av konvensjonell mjølk. Selskapet har fått ein økologisk grunn i varemerket. Så lenge dette skjer er det ikkje noko problem at det vert brukt relativt mykje midlar på marknadsføring, vert det sagt. Haldninga er at dette fungerer godt. Vi spør ein i Arla si leiing om dei har bevis for dette:

Ja, jeg vil påstå at i de meningsmålingene vi kjører for vårt varemerke Arla-kuen, den er jo sveriges i serklasse mest velkjente varemerke som TINE i Norge. Og en del av de positive verdiene om at Arla er et miljøtenkende foretak, at Arla er foretak som bryr seg om alle. En del av det kommer fra markedsføringen av de økologiske produktene – det er jeg overbevist om. Men å ha fullstendig vitenskaplig bevis er vanskelig, men vi ser dette i meningsmålingene.

I tråd med dette finn vi også ei oppfatning om at kvaliteten på det svenske jordbruket ikkje hadde vore så god i dag utan eksistensen av det økologiske. Dei økologiske jordbrukarane drar dei andre med seg i miljøvennleg retning. Auka utbreiing av metodane i det økologiske jordbruket har mykje større effekt enn det reint økologiske jordbruket. Kvart steg som vert tatt for heile massen har store positive miljøeffektar. Og det er slik ein informant trur forbrukarane tenkjer også.

Strategiske grep for å presentere prisendring på økologisk og konvensjonell melk i media har gitt god uttelling for selskapet i opinionen, og hatt stor betydning for Arla sine inntekter. Integreringen av økologisk mjølk i selskapet sine strategiar har gitt reslutat. Ein i Arla si leiing uttaler etter å ha lagt ut om at Arla har forlatt nisjetenkingen for økologiske produkt:

Så det økologiske er ikke bare søtt og lite det har den største betydning. For eksempel forrige gang vi økte prisen på melk, eksakt for ett år siden, så hevet vi 20 øre på all melk, men ikke på den økologiske melken. For første gang var det ikke noe liv i media om at vi økte med 20 øre. Det som stod var at prisen på økologisk melk ligger fast, og at Arla satser økologisk. Vi økte med 20 øre på 95 prosent av all melk, og fikk kreditt for at vi vi stod i ro på den økologiske

(fem prosent). (...) Vi kunne ikka ha økt med 20 øre om vi ikke hadde gjort det slik, kanskje bare 10 øre.

At det faktisk var ein nedgang i prisen på 10 øre for den økologiske mjølka (og ikkje uendra pris) og opp 10 øre på den konvensjonelle mjølka frå Arla til detaljist, endrar ikkje på vår informant sitt poeng (Økologisk Lantbruk 6/98). Det forklarar endå betre kvifor media fokuserte på den økologiske mjølka og ikkje på den konvensjonelle ved prisendringa.

Våre informant syner vidare til konsekvensane av at ein kan ta høgare pris på økologisk mjølk. Det har vore eit godt argument mot bøndene for økologisk produksjon. Prisen ein kan oppnå er avhengig av kva mjølk ein produserer. At ein kan differensiere prisen på mjølk i ein avregulert marknad er særskild viktig. Det har hatt radikalt mykje å seie for Arla når ein skal tenkje forretningsstrategisk, seier ein i Arla si leiing:

Dessutan er det et bra argument blant bønder – det her viser at man kan ta betalt for melk. Enhetsprisen på melk er borte, når vi kommer opp i 8 prosent, så er literprisen på melk avhengig av hvilken sort du kjøper. Så her har bøndene et utmerket argument for prisdifferensiering for i et avregulert jordbruk som Sverige har det betydd radikalt mye at du kan arbeide med prisen på melk om du skal tenke forretningsstrategisk.

Vår informant syner til at når økologisk mjølk har vorte eit såpass stort produkt, 8 prosent av all mjølk i Arla, så kan det synast igjen for bøndene. Produserer du økologisk så kan du hente ut ein høgare pris i marknaden, vert det sagt.

I 1998 var det sju ulike meieriselskap i Sverige som produserte og selde eit eller fleire økologiske produkt. Dei tre største var Arla med 45 mill. liter, Milko med 6,5 mill. og Skånemeierier med 4 mill. liter innvege økologisk mjølk i 1998 (Økologisk Lantbruk 4/98). På spørsmål om konkurransen frå dei andre meieriselskapa har gjort at Arla endra sin politikk på økologisk i 1994 er svaret at dette ikkje har hatt noko å seie: Dei andre store meieriselskapa i Sverige har ikkje satsa på økologisk mjølk, og har heller ikkje noko særleg volum av det. Det er Arla som heile tida har vore leiande på økologisk mjølk seier ein informant. Det er nokre små meieriselskap som har stått for konkurransen, men deira volum er så lite at det ikkje har påverka Arla av betydning. Økologisk mjølk er ikkje utvikla i Arla for å svekkje dei andre selskapa, men meir for å utnytte moglegheitene i marknaden, vert det sagt. Derimot vert det synt til at det er ein potensiell konkurranse frå utlandet, særleg Danmark. Ein informant i leiinga seier det slik:

Vårt dilemma bedriftsstrategisk – om ikke vi kan ta hånd om vår økologisk melk så kommer dansk økologisk melk eller økologisk melk fra en annen plass, og den situasjonen skal vi ikke havne i. Så derfor begynte vi å rekrutere gårder mer aktivt.

Vi finn ei felles oppfatning av at marknaden og salet av økologisk mjølk kjem til å vekse i tida framover, om enn ikkje i sama raske takt som hittil. På spørsmål om dei har nådd dei forbrukarane som ønskjer økologisk mjølk svarer ein:

Ja, jeg tror vi har nådd dem. Derimot tror jeg det går å selge mer. 10 prosent målet er bare et etappemål. For at dette skal bli riktig stabilt må vi opp i omkring 20 prosent. Men når vi har kommet dit må de andre bøndene svare – utvikle sitt kvalitetsprogram – se bare på skandalene i Europa- jeg tror vi må ta mye større grep om våre leverandører. Og der hjelper det økologiske til, men når vi er kommet dit så tror jeg at all melk - at det nærmer seg hverandre. Det tror jeg, ingen vet. Vi har ikke noen annen uttalt strategi enn å øke salget.

Er det eit mål å få fleire forbrukarar til å velge økologisk mjølk?

Ja, så lenge det ser ut som det gjør i Danmark der det finnes uttrolig mye økologisk melk så er vår strategi å øke salget og rekrutteringen. Vi får ikke ha underskudd, og vi får ikke ha for lave markedsandeler på økologisk melk for da kommer konkurransetrusselen fra sør.

I tillegg til at Arla ser sørover for å vere i forkant av utviklinga vert det synt til at det har noko å seie at aktørar som Konsumentforeningen i Sverige har sett seg mål om 10 prosent økologiske produkt.

Økologisk mjølk er komplisert

Vi finn at høgare pris, mindre utval av forbrukarpakningar og type samleemballasje til butikk gjer det meir komplisert å selje økologisk mjølk. I Stockholm vert det jobba mykje med volumsal av mjølk. For 55 svenske kroner kan kundane plukkar med seg 10 liter søtmjølk. Økologisk mjølk fell utaford dette fordi den koster ei krone meir. Dette påverkar salet av økologisk mjølk. Dessutan har Arla ikkje økologisk lett mjølk i 1,5 liter, som for konvensjonell lett mjølk. Vidare kan bruken av rullebur i butikkane vere ei hindring for økologisk mjølk fordi det ikkje er så lett å få inn eit slikt bur for økologisk mjølk. Dei større butikkane har det. Vi finn at det tidlegare kunne vere problem med at mjølka gjekk ut på dato fordi rulleringa av mjølka i butikkane var dårleg. Dette er ikkje lenger eit problem fordi volumet er auka.

Dessutan vert det fokusert på at godkjenningsorganisasjonen Krav har for stivbeinte reglar for foredling av mjølka. Reglane er bra når det gjeld primærproduksjonen, men når ein kjem inn på foredlingsdelen burde det ha vore gjort enklare, seier ein informant. T.d. vert det kravd vasking av heile meieriet når ein skal tappe økologisk, det er dyrt. Desse reglane er den største bremseklossen for at økologisk skal vekse, vert det sagt. Det vert synt til at marknadsføring er "peanuts" i forhold til investeringer i produksjon og å leggje opp spesielle ruter for tankbilane.

Vidare er det ein risiko med å få skapt balanse mellom tilgang og sal av økologisk mjølk. Det er dyrt for meieriet å betale meirpris til bonden utan å selje den med meirpris til forbrukar. Men verre er det å ha underskot på økologisk mjølk slik Arla hadde i 1997 fordi dei hoppa over nyrekruttering. Det kan føre til at kjeder importerer frå Danmark, noko som er unødvendig. Arla må rekruttere heile tida og ta risikoen med at det kan verte overskot av økologisk mjølk elles vil ikkje salet auke, seier ein i Arla si leiing.

Synlege resultat

Alle informantane som på eige initiativ eller ut frå spørsmål omtalar dei økologiske produkta sin effekt for Arla har ein felles oppfatning om at marknadsføring og sal av dei økologiske produkta styrkar Arla-varemerket. Dessutan meiner fleire at den konvensjonelle mjølka i forbrukarane sine auge er vorte betre fordi Arla har marknadsført økologisk. Det meiner ein har stimulert salet. Det er ei felles oppfatning om at selskapet har lukkast med strategien som vart sett i verk i 1994.

Våre informantar har ikkje vanskar med å syne til kor stort salet av økologisk mjølk er i dag. Det vert synt til salsauke på inntil 30 prosent. Det aukar med om lag same prosentdel kvart år sjølv om basisen aukar. Målet om 10 prosent økologisk konsummjølk kjem selskapet ikkje til å nå, men ein er ikkje så langt unna, vert det sagt.

Mål og strategiar for økologisk mjølk

Arla Ferskvare har eit mål om at 10 prosent av all konsummjølk i år 2000 skal vere økologisk. Alle våre informantar kjende til dette målet. Dessutan har Arla eit mål om at 10 prosent av all *innvege* mjølk skal vere økologisk i år 2002. Dette gjer at dei må rekruttere fleire hundre nye økologiske mjølkeprodusentar i åra framover.

I Arla sin miljørapport er selskapet sin visjon på miljøområdet presentert. Der heiter det at Arla står for eit berekraftig jordbruk som opprettheld Sverige sitt opne landskap. Arla leiar utviklinga for å redusere bruken av fossile brennstoff både i produksjon og i transport i næringsmiddelindustrien. Det vert nytta emballasje og materiale som gir minimal miljøbelastning. For å nå dei visjonære måla har Arla sett opp konkrete målbare mål fram til år 2000 (Arla, 1998).

Vidare heiter det i rapporten at produksjon av den viktigaste råvaren til Arla – mjølka – påverkar miljøet. For også å redusere denne miljøpåverknaden har Arla sett opp mål for sine leverandørar. Mellom anna skal leverandørane gjennomgå eit vertøy for kartlegging og forbedring av miljøet på garden, og dei bør utforme nitrogen- og fosforbalanser for garden. Det er sett opp mål om at 10 prosent av den mjølka som vert brukt til heimemarknaden og marknadsstyrt eksport, skal vere økologisk i år 2002 (Arla, 1998).

Under overskrifta økologiske produkt heiter det i rapporten at den økologiske produksjonen fungerer som vegviser i miljøarbeidet fordi den i mange tilfelle påverkar miljøet mindre enn den konvensjonelle. Arla har difor sett opp mål for utviklinga av denne produksjonen. Vidare er det sett opp mål for transport, meieri og emballasje. Til slutt er det sett opp eit overgripande mål om at andelen forbrukarar som heilt eller delvis knyttar Arla til miljøomsyn skal auke frå 40 prosent i 1998 til 65 prosent i år 2002.

Fleire av våre informantar syner til at styresmaktene og handelen sin politikk for økologiske produkt påverka Arla til å vedta 10 prosent målet for år 2000. Ein i leiinga svarar slik på spørsmål om kvifor Arla har sett seg dette målet:

Det går tilbake til den begynnelsen da vi skulle overbevise bønder om at det var vert å satse - vi så at det var et marked - vi hadde kontakt med KF og Hemkjøp, og etter hvert ICA. og hele dagligvarehandelen. De er overbevist om at det er mulig å selge økologiske matvarer til en høyere pris om man bare gir plass for det i butikkene. Vårt dilemma bedriftsstrategisk var - om ikke vi kan ta hånd om vår økologisk melk så kommer dansk økologisk melk eller økologisk melk fra en annen plass - og den situasjonen skal vi ikke havne i. Så derfor begynte vi å rekruttere gårder mer aktivt. Og så sluttet Arla, LRF og handelens organisasjoner seg opp om 10 prosent målet i 1994/1995. Så vi har fått det inn i våre forretningsplaner og har jobbet etter det.”

Det var nasjonalforsamlinga i Sverige som først sette mål om 10 prosent økologisk produksjon i år 2000.

Når informantane presenterer kva strategiar dei har arbeidd etter set dei fokus på at i 1994 vart den økologiske mjølka gjort så lik konvensjonell mjølk som mogleg. Dessutan vart det sett fokus på å utvikle eit produktsortiment, betre plassering i butikk og å få fram meir råstoff . Vi presenterer strategiane etter strukturen: produkt, pris, promotering og plassering.

Produkt

Vi omtaler her produktidentitet, produktsortiment og strategiar for å sikre nok råstoff.

Produktidentitet

Som tidlegare omtala vart den økologiske mjølka i 1994 endra slik at den skulle vere mest mogleg lik konvensjonell mjølk med omsyn til kvalitet (homogensiering), feittprosent, varemerke, dekor og emballasje (sjå vedlegg). Prisen vart også sett ned. Arla utforma produktet slik at det skulle verte eit breitt produkt retta mot større forbrukargrupper. Det vart lagt inn i det vanlege sortimentet. Den vesentlege skilnaden var produksjonsmåten av råstoffet.

Det vart vurdert om den økologiske mjølka skulle lanserast med eit eige varemerke eller om den skulle gå under Arla-kua som er selskapet sitt varemerke på hovudprodukta. Grunnen til at den siste løysinga vart valt var at økologisk mjølk skulle styrke Arla-varemerket. Det skulle ikkje vere eit spesialprodukt. I strategien ligg det at alle dei økologiske produkta skal styrke Arla-varemerket. Valet vart gjort også ut frå vurderingar om kva som ville gi best kommunikasjon mot forbrukarane.

I sum seier våre informantar at Arla har hatt som mål å skape ein identitet til økologisk mjølk som er knytt til at økologisk mjølk har positive effektar for miljø, natur, økologi (biologisk mangfald) og at økologisk mjølk er eit ordinært produkt for den vanlege forbrukar. Ein informant seier det slik når vi spør kva for identitet dei har hatt som mål å skape for produktet:

Når vi selv for snakke om dette er det for eksempel at: flere og flere spiser økologisk. Det her er ikke lengre noen nisjeprodukt, 8 prosent av sveriges befolkning er bortimot 200.000 mennesker – det er ikke lenger noen nisje. Med kampanjen Framtidens mjølk prøvde vi å få fram at dette er produsert på en måte som er det beste for miljøet. Prøvd å gå vekk frå nisjetenkingen – at det er en liten greie, men en melk blant andre sorter.

Ein annan informant framhevar at sida det ikkje er så stor skilnad på økologisk og konvensjonell mjølk, har målet vore å knytte immaterielle verdiar til produktet, som ”*gjør din innsats, vis ansvar og ta omsynet til framtidige generasjoner*”.

I materialet frå kampanjen ”Framtidens mjølk” i 1994 er det sett fokus på at mange vel økologisk mjølk. Ein vert oppmoda om å spørje etter økologisk mjølk sjølv om den ikkje er så lett å finne i butikkhyllene: ”*Det tar tid å få fram meir økologisk mjølk, men Arla håpar at du har tålmod til å vente – for miljøet og framtidens skyld*”. I teksten er desse fordelane med økologisk mjølk omtala (sjå vedlegg 4):

- Eit miljø i balanse - på økologiske gardar er jordbruket eit kretsløp i balanse
- Dyra har det bra. Kyrne har det sannsynlegvis betre i Sverige enn i noko anna land, men i økologisk jordbruk går ein endå lengre for å tilfredsstille dyra sine naturlege behov
- Det er ikkje berre kyrne som trivst. Fuglar, småkryp og ville vekstar har fordel av økologisk dyrking. Ikkje minst får artar som er trua av utrydding hjelp til å overleve
- Økologisk med garanti. Både gardsbruk og meieri vert kontrollert av uavhengige kontrollørar
- Det vert betre i framtida. Målet er å skape eit jordbruk i balanse og harmoni med naturen. Det tar tid, og må få gjøre det. Men ein sak er vi sikker på: Framtidens mjølk har framtida for seg.

Produktsortiment

Per 1. Juni 1999 hadde Arla desse økologiske mjølkeprodukta:

- Heilmjølkk, 1 liter (1L), 3 prosent feitt
- Lettmjølkk 20L og 1L, 1,5 prosent
- Skumma 1L mjølkk, 0,5 prosent
- Kulturmjølkk 20L og 1L, 3 prosent
- Kremfløyte 1L og 0,3L, 40 prosent
- Frukttyoghurt i to variantar (jordbær og blåbær/tyttebær) 1L, 2 prosent
- Smør, 250 gram, 80 prosent
- Herrgård (gulost), 28 prosent

Arla hadde også ei rekkje andre økologiske produkt, t.d. økologisk velling.

Utvikling av eit produktsortiment har vore ein sentral strategi for å nå målet om 10 prosent økologisk konsummjølkk i år 2000. Motivasjonen for dette ligg m.a. i ei oppfatning om at forbrukarane er meir trufaste mot den mjølketypen dei drikk (skumma, lett eller heilmjølkk) enn om den er økologisk eller ikkje. Dersom ein berre marknadsfører økologisk lettmjølkk får ein ikkje tak i dei forbrukarane som vel skumma- eller heilmjølkk. T.d. vert det vist til at økologisk skumma mjølkk som vart lansert i 1998 allereie året etter var eit like stort produkt som økologisk heilmjølkk lansert i 1997.

For å utvikle eit sortiment har Arla satsa på store og sikre produkt der ein kan forvente seg godt sal og der selskapet kan garantere sikker tilgang, seier produsentsjef for økologisk mjølkk i Arla Philip Junghahn (Økologisk Lantbruk, 9/1998).

Tilgang på råstoff

Ein annan sentral strategi for å nå 10 prosent målet har vore tilgang på råstoff. Det har heile tida, så lenge Arla har omsett økologisk mjølkk, vore ei utfordring å balansere tilgang på råstoff med salet av økologisk mjølkk. Frå 1994 har Arla rekruttert nye økologiske mjølkeprodusentar kvart år, med unntak av 1997, då mengde økologisk mjølkk bruk til økologiske produkt var nede i 70 prosent. I 1999 låg bruken på om lag 90 prosent. Den manglande rekrutteringa i 1997 førte til at Arla fekk underskot på råstoff. Leiinga i Arla Ferksvare er av den oppfatning at dette er verre enn at prosent selt økologisk vare ikkje alltid ligg på topp. Utan god tilgang på råstoff kan ikkje salet auke.

Tilgangen på råstoff legg premiss for marknadsarbeidet. T.d. vart ikkje den økologiske heilmjølka i 1997 lansert i heile Arla sitt område pga. mangel på råstoff. Dette har skapt problem i forhold til handelen.

Pris

Før 1994 var prisen på den økologiske mjølka frå Arla nesten dobbelt så høg som på konvensjonell mjølkk, i følgje ein av våre informantar. Vedkommande syner til at prisen vart redusert kraftig i 1995. Dette har vore ein viktig del av strategien for å nå 10 prosent målet. Også i 1998 vart prisen til detaljist redusert. Reduksjon i pris vert omtala som ein av årsakene til at salet aukar.

Arla betalar i 1999 ein meirpris på 50 øre til produsent som har kontrakt om levering av økologisk mjølkk til Arla. I 1994 var meirprisen til produsent 20 øre. Tabellen nedanfor syner pris til detaljist frå Arla i 1999.

Tabell 16 Detaljistpris og Arla margin på økologisk mjølk. Svenske kroner

Produkt	Detaljstpris øko	Meirpris detaljist øko	Arla margin øko ¹
Lettmjølk 1,5 %	5,89	0,92	0,42
Heilmjølk 3 %	6,14	0,95	0,45
Skumma 0,5 %	5,57	0,98	0,48
Kulturmjølk 3 %	7,47	1,77	1,27

Kjelde: Arla prislister Detaljhandel per 7. Juni 1999 (Stockholm, Örebro, Visby).

¹ Arla margin = Meirpris detaljist - meirpris til produsent.

På konsummjølkprodukt er det fast pris til detaljist. Det vert ikkje praktisert rabatter på desse produkt. Det kan skje på yoghurt, ost og smør.

Promotering

I dette avsnittet presenterer vi budsjett for promotering, lansering av produkt, annonsering, incentivtiltak for salspersonalet, salstiltak i butikk, samarbeid med matvarekjedene og "public relation".

Budsjett for promotering

Det har ikkje lukkast oss å få eksakte tal for kor store budsjett (eller rekneskapstal) Arla har hatt for annonsering og salsfremjande tiltak for økologiske produkt, men vi har fått nokre anslag. I 1994 når Arla gjennomførte kampanjen "Framtidens mjølk", som omhandla økologiske produkt, vart det nytta mellom 5 og 10 mill. svenske kroner (Økologisk Lantbruk 5/98). Dette vert stadfesta av ein av våre informantar.

På spørsmål om kor mykje Arla har sett av i budsjetta til marknadsføring av økologisk mjølk får vi som svar at Arla ikkje ser slik på det. Haldninga er at marknadsføring av økologisk mjølk er marknadsføring av all mjølk. Uavhengig av kvarandre oppgir to av våre informantar at det er budsjettet med ca. 3-4 mill. kroner i året for marknadsføring av økologisk mjølk. Det siste året 1998/99 har det vore noko mindre. Skal ein lansere noko, så ligg eit minimum på 4-5 mill. kroner, seier ein informant.

Lansering

Dei økologiske produkt vert lansert på same måte som andre nye produkt i følgje ein av våre informantar på marknadsavdelinga. Det skjer gjennom sentral presentasjon på den einskilde kjeda. Produktansvarleg i Arla reiser ut 10 veker før lansering i butikkane, og presenterer produktet og sel det inn overfor kjeda. Vedkommande ser også til at systemet for tinging av produkt fungerer etter 10 veker. Butikkane har denne tida til å førebu seg. Seljarane reiser ut og presenterer det for sine butikkar.

Materiellet i butikk var berre ei hyllevippe for den økologiske skummamjølka som vart lansert i 1998. Arla hadde også små annonsar i dagsaviser. Lanseringa av økologiske produkt vert gjort på samme måte som for alle andre produkt.

Annonsering

Hovudstrategien er at det vert annonsert når Arla har eit nytt økologisk produkt å kome med, og elles når det er trong for annonsering. Har ein nok midlar vert det annonsert for heile serien

av økologiske produkt. Dei år tilgangen på råstoff er svak, eller salet er godt utan spesielle tiltak, vert det lagt mindre midlar ned i annonsering.

Det har vore gjennomført to store kampanjar for økologisk mjølk frå Arla sin side. Det var i 1994 og i 1996/97. Då vart det vart bruk mykje midlar til annonsering. Ut frå andre informantar dreier det seg om 4-5 mill. kroner for kvar kampanje. I 1994 vart det for første gong annonsert gjennom TV.

Når Arla ikkje har hatt distribusjon av einskilde økologiske produkt i heile marknadsområdet er det nytta lokale media for annonsering. Dette har påverka matvarekjedene sin eigen marknadsføring av økologisk mjølk. Eit eksempel på dette er Hemkjøp, ein ferskvare- og fullsortimentskjede. Dei hadde ikkje gjort noko spesielt for å marknadsføre mjølka før det vart full distribusjon både for økologisk skumma-, lett-, og heilmjølk til alle butikkar i kjeda. Då kutta dei prisen på desse tre produkta ned til prisen for konvensjonell mjølk. Dei tok sjølv kostnaden med dette.

Personleg sal (m.a. incentivprogram for seljarane)

Salspersonellet i Arla har ikkje bonus ved sal av konsummjølk, verken konvensjonell eller økologisk. Men det er andre tiltak for salspersonellet som har auka motivasjonen for økologiske produkt. Salssjefen seier det slik:

Vi har en økologisk bonde som vi har nært samarbeid med innen salg. Det har vært en måte å få bevissthet i salgsstabel. Vi har hatt våre salgsmøter ute på gården. Der har han presentert hvordan driften er og hva det innebærer å være økologisk bonde. Så har han vært hos oss og fortalt hva som hender på en økologisk gård i løpet av året. Det er en måte for oss å ha kontakt med økologisk jordbruk i vår virksomhet. Det har vært veldig positivt.

Salsfremjande tiltak (rabattar, demonstrasjonar etc.)

Dei aktivitetane salsavdelinga har til råvelde er enten demonstrasjon i butikk med utdeling av smaksprøver og/eller pristilbod. Det har vore få tilfelle av demonstrasjonar. Prisaktivitet finst ikkje på konsummjølk, berre på yoghurt, ost og smør. Annonsering skjer via produktsjefen sentralt i Arla.

Salsavdelinga i Arla har forsøkt å ta den økologiske varianten med når dei har ein aktivitet på eit konvensjonelt produkt. Dette har ikkje alltid fungert fordi butikkane ikkje alltid stiller opp på det. Andre ganger har Arla gjennomført spesielle økologiske veker.

Samhandling med kjedene

Våre informantar kan ikkje syne til nokon systematisk samhandling med kjedene for promotering av økologiske produkt. Konsummjølk er generelt lite aktivert. I yttarst få tilfelle har det skjedd samhandling med kjedene (i økologiske veker i Gröna Konsum-butikkar har Arla delteke med sine økologiske produkt). I følge ein av våre informantar har dette samheng med at det historisk har vore veldig lite samaktivitet med kjedene. Det skjer først no ved at ulike leverandørar av økologiske produkt går saman og presenterer ein pakke overfor kjeda slik at dei kan få ned kostnadene for promotering.

Relasjonane til opinionen

Det er ingen som har nemnt eksplisitt strategiar og tiltak for å pleie relasjonane til opinionen, og vi har heller ikkje spurt direkte om det. Men ein del av dei sitat vi alt har gjengitt kan ha ein slik effekt. T.d. presentasjonen av prisendringa på konvensjonell og økologisk mjølk.

Plassering

Her omtaler vi distribusjon og tryggleik for leveransar, type utsal for økologiske produkt og plassering i utsalstad.

Distribusjon og tryggleik for leveransar

Som nemnt tidlegare har ikkje Arla lansert dei ulike økologiske produkta i heile marknadsområdet frå starten pga. mangel på råstoff. Nedanfor følgjer ei punktvis oppsummering av distribusjonen etter 1994, då det skjedde ein relansering, basert på ein presentasjon av Ingrid Bäckman-Persson i Arla medlemmar (1998):

- Økologisk lettmjølke og økologisk kulturmjølke (fil) i heile Arla sitt marknadsområde frå november i 1994 i samband med kampanjen ”Framtidens mjölk”.
- I 1995 oppstod det underskot på råvare for både økologisk lettmjølke og økologisk surmjølke.
- I 1995/96 vart det igjen full distribusjon ved at Arla fekk tilgang på meir råstoff gjennom rekruttering av 90 nye økologiske mjølkebruk.
- I mai 1996 vart ei rekkje nye økologiske produkt lansert, m.a. økologisk yoghurt, fløyte og ost.
- I mars 1997 vart økologisk heilmjølke (3 prosent) lansert på marknaden i Stockholm, Uppsala og Örebro. I februar 1998 vart den lansert i heile området.
- I september 1998 vart økologisk skumma mjølke lansert i heile Arla sitt marknadsområde.

Type utsalstad

Arla har hatt som mål å få dei økologiske produkta selt gjennom daglegvarebutikkar og storkjøken. Strategien vidare er også å få produkta inn i den nye type butikkar kor ungdom handler i: bensinstasjonar etc. Dette vert framheva som veldig viktig.

I daglegvarebutikkane ligg dei økologiske produkta inne som fast sortiment i alle kjedene i følge ein av våre informantar på salsavdelinga. Det ligg inne i alle bestillingskjema, og då skal produkta i prinsipp vere inne i butikkane. Kva produkt som skal vere i sortimentet for kvar kjede vert fastsett sentralt i kjeda, og så er det opp til kvar einskild butikk om dei vil ta inn produktet. Økologisk er så strategisk viktig at alle butikkar tar det inn, vert det sagt, men Arla står no ved ein skiljeveg kor det ikkje lenger er så lett å få inn alle produkta i alle butikkar.

Plassering i utsalstad

Ein annan sentral strategi for å nå 10 prosent målet har vore eksponering. Økologisk mjølke er baseprodukt som skal ha ein sentral plassering. Dei skal ikkje stå oppe i øvste hylle til venstre, vert det sagt av ein informant. For familie som kjøper 20-25 liter mjølke i veka kan ein ikke plukke dette frå hyllane, det må i rullebur på gulvet som vanleg mjølke. Vår informant her har tidlegare vore salsdirektør i Arla. Vi spør kva han fokuserte på i den rolla med omsyn til dei økologiske produkta:

Det gjelder å vere enkelt. Det var ikke uproblematisk for handelen – hvor skulle vi få plass til dette her. Jeg hadde ett budskap – få den økologiske melken ned på gulvet. I Uppsala fikk vi med oss alle butikkene i sentrum om å få melken ned på gulvet. Vi nådde 25 prosent i de

butikkene, og vi har gjort dette også litt i Stockholm. Når man får den ned på golvet når man helt andre volum til tross for at den er kr 1,50 dyrere. Og da skal den plasseres ved siden av den vanlige lettmelken, integrert plassering. Hele vår design bygger på dette. Når vi lanserte den økologiske lettmelken i 1994 så gjorde vi det med det samme designet som vanlig melk. Det var en veldig viktig strategi.

Å få produkta ned frå hyllene i kjøledisken/skapet i butikkane og inn i rullebur (containere) inneber både at produkta vert meir synlege og at dei er lettare å plukke med seg for kundene. Dei vert meir synleg fordi tal "facing" aukar kraftig. Ein annan informant omtalar grunnen til val av ein integrert plassering med at det gjeld å plassere varene slik at forbrukaren i kjøpssituasjonen ser, og kan ta dette alternativet. I følgje våre informantar kan det vere diskusjon om plassering av produktgruppene i kjølen, men butikkane aksepterte prinsippet om integrert plassering av dei økologiske produkta. Statistikk frå Arla syner at i 1998 tinga om lag 50 prosent av kundane i Stockholm økologisk lettmjølk i rullebur, mens den andre halvdelan tinga i kassar.

5.6.2 Konsum

Bakgrunnen for lansering av økologiske produkt

Våre informantar syner til at økologi er eit av fundamenta i matvarekjeda Gröna Konsum (GK) sin forretningside. Dei har to fundament, den eine er *mat* og den andre er *økologi*. GK vil vere eit foretak som har ein positiv effekt på miljøet. Når vi spør om dette er mogleg å kombinere med den konkurransesituasjonen som dei er i får vi svaret:

Absolutt, fordi det finnes en etterspørsel hos kundene. Vi har sagt at vi skal ikke selge til "the hard core environmentalist", for det er en liten gruppe. Vi vil nå alle. Alle individ har en slags miljøbevisst person inni seg som er mottakelig for miljøargument, og det er de vi vil nå. Derfor tror jeg at potensialet er enormt stort, bare man forstår hvilken påvirkning vårt konsum har på miljøet, for eksempel for det biologiske mangfoldet.

Mellom dei økologiske produkta vert økologisk mjølk sett på som veldig sentralt. Om tilgangen hadde vore betre kunne GK gjort meir for å auke salet. Den marknadsansvarlege i GK seier at draumesenariet ville ha vore å berre selje økologisk mjølk for eksempel frå 1/1 år 2000:

Det ville være en veldig tydelig måte å kommunisere til kundene på. Og at den ikke skulle være dyrere enn konvensjonell melk. Det kunne vekke mange av våre kunder med et produkt som er så sentralt. Det ville vært et drømmesenariet dersom vi hadde tilgang nok, men det fins ikke så mye økologisk melk.

I følgje Gröna Konsum sin miljørapport for 1997 har miljø ei sentral rolle i forretningsideen til matvarekjeda. Eit av GK sine overordna mål er å vere ei positiv kraft for å få ei langsiktig berekraftig utvikling. I praksis inneber dette m.a. at GK skal auke salet av miljømerka varer og miljøtilpassa butikkane (Gröna Konsum, 1997).

Startskotet for økologiske produkt i Kooperativa Förbundet (KF) gjekk i 1984 då 13 kvinner i Bromsten sende brev til Konsum Stockholm med krav om å få treffe leiinga for å diskutere korleis maten dei kjøpte vart produsert. Det same året vart dei første alternativt dyrka grønnsakene lansert. Eit eige varemerke for miljøvennlege produkt vart lansert i 1987

(Lanhandel), som seinare vart endra til Änglamark (1991). Salet av økologisk mjølk tok til i 1989. I 1995 gjennomførte Gröna Konsum ein miljøanalyse som synte at maten sin innverknad på miljøet var stor, og at den ikkje kunne koplast til eit einskild produkt. Miljøeffektane var i staden ein konsekvens av dei systemfeil som finst i samfunnet, for eksempel i jordbruket og energibruken, i følgje analysen (Konsum, 1997).

I miljørapporten for KF 1998 er miljøpolitikken presentert. Her heiter det m.a. at Konsum skal identifisere og realisere forretningsmulighetene i eit berekraftig samfunn, auke kunnskapen og medvitet om miljøspørsmål hos alle tilsette, medlemmar og kundar og gjere varer og tenester med dei høgaste miljøkrav tilgjengeleg (Kooperativa Förbundet, 1998).

I tillegg til KF sitt eige varemerke for miljøvennlege produkt, Änglamark, har dei definert produkt merka med Svanen, Bra miljöväl og Krav (økologiske produkt) til å utgjere miljøsortimentet. Dessutan starta KF i 1997 med å merke einskilde økologiske produkt med eit tilleggsmärke, "Rettsferdsmerket", som står for at produsenten sine tilsette har menneskevennleg løn, rett til å organisere seg og bevis for tilsetting. Barnarbeid er ikkje tillate.

Konserndirektøren i KF, Roland Svensson, presenterer visjonen slik i KFs miljørapport:

Å utvikle et økologisk bærekraftig samfunn er den største utfordringen på 2000- tallet og det angår oss alle. (...) Vår visjon er at forbrukerkooperasjonen skal gjøre det mulig for medlemmene gjennom sitt konsum å bidra til et samfunn som preges av økonomisk utvikling, økologisk bærekraft, sosial tillit og samarbeid (...) Dette innebærer flere økologisk produsert, miljø- og rettferdighetsmerkte varer, retningslinjer for arbeidsforhold hos leverandør, miljødeklarasjoner, transportsamordning og effektivere energibruk, kildesortering, gjenvinning osv. (...) (Kooperativa Förbundet, 1998).

Relative fordelar for forbrukarane

Den viktigaste fordelene forbrukarane har av økologiske produkt etter det tilsette i Gröna Konsum si oppfatning er dei positive miljøeffektane, eller rettare, at økologiske produkt har mindre negative effektar på miljøet enn konvensjonelle produkt. Mellom anna at økologisk produksjon har positive effektar for det biologiske mangfaldet.

Når det gjeld helse og kor sunne produkta er finn vi ulike oppfatningar. I Gröna Konsum si leiing finn vi oppfatningar om at økologiske produkt har helsemessige fordelar, men at ein ikkje kan påstå anna enn at risikoen er mindre om du et økologisk. Det er grunnleggjande for medlemene til GK at det ikkje vert nytta kjemikalier som sprøytemiddel og kunstgjødsel. Nokre av butikksjefane vi har intervjuet meiner derimot at økologisk mjølk ikkje har nokon positiv helsemessig effekt. Det er miljøomsynet som er poenget. Dessutan syner ein butikksjef til at økologiske produkt er det beste søvnmiddel. Ein søv godt om natta når ein kjøper Krav-merka produkt. Då gjer ein noko for å tryggje framtida.

Både leiinga i GK og butikksjefane har same oppfatning om at målgruppa for økologiske produkt er den breie kundemassen, det er fleirtalet av kundane ein vendar seg til med desse produkta. Ein av butikksjefane oppsummerer kven som kjøper og motiva for kjøp slik:

Det er alle kategorier konsumenter som har tatt beslutningen om at man vil verne om den svenske naturen. Der har man ulike motiveringer, man ser til sine barn helse, sin egen helse eller man ser til å redde naturen. Hva kriterie man har varierer, men du kan ikke se utenpå kunden om

det er en som vil velge økologisk melk. For noen år siden kunne man det kanskje gjøre det, men ikke i dag. Det er alle.

Ein av butikksjefane viser til at ved lansering av den økologiske mjølka i 1991, då den var uhomogenisert, trudde kundene at den var sur når dei oppdaga at fettet hadde skildt seg ut:

(...) i begynnelsen, før folk hadde lært seg at det var fett, så trodde folk at den var sur, at melken hadde skilt seg. Fløten flyter jo opp etter noen dager, og når du da heller melk i kaffen så blir det slike fnokker. Så det hendte at folk kom tilbake med både to og tre liter og trodde det var en dårlig vare.

No er den økologiske mjølka til Arla homogenisert, mens Änglamark-mjølka ikkje er det. Den same informanten viser til at det er mange forbrukarar som ønskjer uhomogenisert mjølk. Dei som kjøper Änglamark-mjølka har lært seg at dei kjøper eit uhomogenisert produkt.

Relative fordelar for Gröna Konsum

Både leiinga i GK og butikkane meiner at matvarekjeda har fordelar av å selje økologiske produkt ved at ein får eit godt omdømme og ved at ein trekkjer fleire kundar til butikken. Ein i GK si leiing seier det slik på spørsmål om kjeda har fordelar av å selje økologiske produkt:

Ja, det har vi absolutt. Det gir oss en unik posisjon i markedet hvor vi står for noe. Vi ser det jo i ulike målinger når det gjelder troverdighet og miljø, og hvordan man oppfatter oss. Der ligger vi på topp når det gjelder miljø på imagebarometer. Det er en kommersiell fordel for oss.

Den vanlege grunngevinga frå butikksjefane for at dei sel økologiske produkt er GK sin politikk for økologiske produkt, og at dette er ein viktig del av butikken sin profil. Ein av våre butikkar er modellbutikk der konsept for økologiske produkt vert testa ut. Butikksjefen seier at det handler om tillitskrigen, at forbrukeren skal kunne stole på sin lokale butikk. Han viser også til at det er mange som har valt hans butikk fordi dei har same pris på økologisk og konvensjonell mjølk.

Fleire av våre informantar i Gröna Konsum uttaler at dei oppnår tilstrekkeleg lønsemd for økologiske produkt. Det vert hevda at lønsemda for Änglamark ikkje er som på konvensjonelle produkt. Dersom ein skulle ta same prosentavanse for Änglamark ville prisen til forbrukar verte så høg at salet stoppa opp. Difor har dei gjennomført ørepåslag i staden for prosentpåslag for både økologiske produkt og Änglamark-produkta.

Mellom butikksjefane er det eit meir nyansert synspunkt på lønsemda. Dei ser dette som eit forhold mellom pris og selt volum. Butikksjefen i ein av butikkane som har økologisk lettmjølk i rullebur på golvet ved sida av konvensjonell lettmjølk, svarer slik på spørsmål om korleis lønsemda på økologisk mjølk er:

Per capita er det bedre, men totalt sett tjener vi mer på den vanlige fordi vi selger mer. Når vi begynte med dette hadde vi 3 prosent av volumet på økologiske produkter. Vi har mål om 10 prosent, men det er bare interessant uten å senke prisen. Må vi senke prisen for å nå 10 prosent er det ikke interessant.

Det same forholdet gjeld for Änglamark-mjølkk i forhold til Arla si økologiske mjølk i følge ein annan butikksjef. Marginane er noko høgare for Änglamark-produkta enn for Arla sine økologiske produkt, men totalt sett er det Arla-produkta som gir best lønsemd fordi volumet er større der. Den av butikkane som har senka prisen på økologisk lettmjølk ned til same nivå

som for vanleg lettmjølkk har naturlegvis dårlegare marginar på økologisk mjølkk per liter. Vedkomande oppfattar at butikken får dette att gjennom styrkja miljøprofil.

Økologisk mjølkk, egg, frukt og grønt er dei økologiske produktgruppene som GK trur vil vekse mest i tida framover. I år 2000 skal 10 prosent av omsetninga i tonn vere økologisk i GK. Kjeda har dei siste 2-3 åra satsa sterkt på å styrke sin økologiske profil ved å framstå som den kjeda som sel mest økologiske produkt i Europa, noko som vert brukt aktivt i marknadsføringa av Grøna Konsum (Kooperativa Förbundet, 1998).

Ein av butikksjefane er redd for at landbruket i Sverige ikkje skal klare å halde tritt med auken i etterspurnaden av økologiske produkt, at det skal verte tomme hyller. Men dersom alle ledd i verdikjeda klarer å gjere sin jobb så:

(...) tror jeg nesten at vi har dette på alt ting, at vi kommer til å ta bort den vanlige/konvensjonelle melken. Det er ingen som verken av økonomiske eller andre grunner vil holde på med det.

Økologisk er komplisert

I Grøne Konsum vert det fokusert på at sal av økologiske produkt er vanskelegare fordi det krev meir kunnskap av dei som skal selje eit produkt som er dyrare og som ikkje er så sterkt eksponert som andre produkt. Ein av våre informantar seier det slik på spørsmål om det er meir komplisert:

Ja, for du har en dårlig kunnskap hos dem som skal selge varen. Du behøver å besitte en stor kunnskap. For i tillegg til å kunne økologisk så må du kunne den konvensjonelle for å beskrive forskjellene. Så det kreves veldig, veldig mye mer. Hvorfor skal dette egget være dyrere enn dette egget de ser jo like ut? Det trengs mye mer kunnskap for å selge økologiske produkter. Du må ha en større opplæringsinnsats. Derfor blir det komplekst. Men om ikke vi skal ha kunnskap vi som selger produkter – hva skal vi ellers stå for. Er ikke vi et folkelig bedrift, vi har alltid vært det. Vi finnes for disse varene.

Det vert også synt til at det krev jobbing for å få forbrukaren til å flytte handa til dei økologiske produkta som ofte er dyrare og ikkje så synleg i butikken. For små butikkar med liten kjøll kan det vere vanskeleg å ha både konvensjonell og økologisk mjølkk i rullebur. Det er ikkje plass. Har ein plass er det vanskeleg å få god nok rullering på produktet utan å senke prisen slik ein butikksjef omtaler det:

Når vi hadde den dyre prisen måtte vi kjøpe i kasser som gir en mer arbeidsam handtering. Kassene skal stables på hverandre, mens rulleburene kunne vi ta i bruk samme dag som vi senket prisen. Så det gjør at håndteringen blir lettere.

Fleire av butikksjefane fokuserer på at dei har vore i diskusjon med Arla for å få senka prisen, men at dette ikkje har latt seg gjøre. Dette vert oppfatta som eit problem. Nokon senkar så prisen på eiga initiativ for å få eit salsnivå som gjer at mjølka kan plasserast i rullebur utan at mjølka går ut på dato.

Ein av butikksjefane syner til at det er større risiko med dei økologiske produkta fordi ein må få kundane til å kjøpe med hjarta og ikkje med hjernen. Når folk kjøper med hjarta så tener ein pengar, kjøper dei med hjernen så kjøper de ikkje produktet.

Synlege resultat

Både gjennom GK sin miljørapport og frå våre informantar kjem det fram at ein har oppnådd godt synberre resultat. I miljørapporten heitar det m.a. at salet av økologiske produkt i GK auka med 27 prosent frå 1997 til 1998, og at Gröna Konsum er den matvarekjeda i Europa som sel mest økologiske produkt.

Ein av våre informantar seier at GK har hatt markert auke i salet, men at dei jobbar vidare. Dei vil auke salet og meiner at økologiske produkt er den rette vegen å gå vidare på. På dei to siste åra er salet dobla.

Mål og strategiar

I februar 1997 vedtok leiinga i Gröna Konsum at økologiske produkt i 1999 skulle utgjere 10 prosent av selt volum. I 1996 utgjorde økologiske produkt 2 prosent. For å nå dette målet må matvarekjeda få fram mellom 400 og 550 nye økologiske produkt.

10 prosent målet er operasjonalisert ned på butikknivå i Gröna Konsum. Det er valt ut 10 strategiske produkt som den ansvarlege for kvar kategori i Gröna Konsum har sett opp mål for. Ferskvarer fekk eit større måltall enn 10 prosent fordi desse varene kan dra opp gjennomsnittet. På konsummjølk er målet for heile GK 12 prosent, på surmjølkprodukt på 14 prosent, på ost 8 prosent, mens matfeitt er sett til 5 prosent av volumet i tonn. (Gröna Konsum, 1997). Kvar butikksjef har så sett opp mål for desse 10 produkta for sin butikk. Butikkane rapporterer inn for kvar månad, akkurat som rapportering for anna sal.

GK reknar med å nå måla dei har sett for økologisk mjølk. Det er den kategorien som har utvikla seg raskast. Desse måla er definert for økologiske produkt og for Änglamark, i den grad dei er Krav-merka. Det er ikkje sett eigne mål for Änglamark. Med Änglamark kan GK syte for at alle butikkar i kjeda har økologiske meieriprodukt, ikkje alle plassar kan det lokale meieriselskapet tilby økologisk mjølk.

Butikksjefane kjenner til 10 prosentmålet. Vi får stadfesta at systemet for rapportering vert gjennomført. Rapporteringa fungerer som eit verkemiddel for å skape fokus om sal av økologiske produkt mellom dei tilsette i butikken.

Det vert arbeidd etter desse strategiane i GK for økologiske produkt:

- Integrere miljøarbeidet i forretningsverksemda
- Utvikle nye økologiske produkt
- Halde prisane nede
- Produktstrategi for den breie kundemasse
- Strategi for plassering og promotering i butikk

Integrere miljøarbeidet

Å integrere miljøarbeidet i dei ulike forretningsområda har vore ein viktig del av Grøne Konsum sitt miljøarbeid. Miljøarbeidet skal ikkje berre drivast av miljøsjefen, men skal vere eit tema som inngår i alle dei tilsette sine arbeidsoppgåver heilt frå leiinga til butikksjefane og dei tilsette i butikkane. Frå 1998 er butikksjefen vorte miljøansvarleg for sin butikk, mens

kategorisjefane er miljøansvarleg for sine produkt. Miljøsjefen og miljøkoordinatorane si rolle er å støtte, å ikkje lengre å drive miljøarbeidet (Gröna Konsum, 1997).

For å få til ein slik integrering har operasjonaliseringa av 10 prosentmålet hatt ein viktig funksjon. Alle i leiande funksjonar, i alt 150 tilsette, har utvikla handlingsplanar, 15 stk. i alt, for dei ulike forretningsområda for å nå 10 prosentmålet. Desse har vidare vorte brotne ned for kvar vare til den einskilde butikk (Gröna Konsum, 1997).

Produkt

Utvikling av nye produkt, enten frå dagens leverandørar eller gjennom KF sitt eige arbeid mot produsentane, står også sentralt for å nå 10 prosent målet. GK har tatt inn Arla sine økologiske produkt etter kvart som dei er lansert. Desse ligg inne som fast sortiment i alle butikkar.

Produktidentitet

Våre informantar uttrykker at Gröna Konsum rettar seg mot fleirtalet av kundane med dei økologiske produkta. Denne strategien byggjar på undersøkingar av kundemassen.

Undersøkingar som syner at kjøparane av Arla økologisk mjølk ikkje skil seg vesentleg frå andre kundar, profilen deira er diffus. Det er lettare å finne ein eigen profil for kjøparane av Änglamark. Dei skil seg frå andre ved å ha lokale og moderne kollektive vurderingar. Det er kollektivistane som kjøper Änglamark, noko som har med forhistoria til merket å gjere.

På spørsmål om kva identitet GK har hatt som mål å skape for Änglamark-produkt svarar ein av våre informantar:

I 1995 gjorde vi en analyse av kjeden sin miljøpåvirkning, og så har vi satt mål og handlingsplaner, og kvantifiserbare mål. Og da sier vi at vi kan ikke ha en bedriftside for 1,5 prosent av kundene. Det er 70 prosent av kundene vi henvender oss til. 70 prosent av kundene på Gröna Konsum vil kjøpe miljø eller økologisk, men de vet ikke hvorfor, om de kan stole på det osv. Det er fortsatt veldig mye informasjon og kommunikasjon som må gis for å skape troverdighet til disse produktene.

Det vert hevda at GK langt på veg har lukkast med å skape den identiteten ein har hatt som mål å skape for produkta, men at mykje framleis står att. Salsresultata og det omdømmet GK har, vert framheva som bevis for dette. Dei fleste forbrukarar vil velje økologisk berre ein vert minna om det får høyre dei rette argumenta, vert det sagt. På spørsmål om korleis GK skal gjere dette vidare vert det svart:

Biologisk mangfold og husdyrvelferd er den rasjonelle siden. Så gjelder det å arbeide med alternativ, for eksempel når vi arbeider med oppskrifter, lage Krav-oppskrifter. En plass så fins det en oppfatning om at dette med økologiske produkter er kjedelig og trist, man tror kanskje det smaker annerledes, at de ikke er like gode. Derfor vise og komme med forslag og oppmuntre til å prøve. Det er den andre siden av det (...)

Noko av det viktigaste er at forbrukarane får smake på produkta, at dei får kjenne at økologisk mjølk smaker som vanleg mjølk, vert det sagt. Etter det kan ein informere om produksjonsmetoden, og at råvaren er annleis. Då har ein kome langt. Vi finn ei oppfatning av at det er viktig å vurdere kommunikasjonen nøye. Ein kan lett gjere feil når ein skal omtale miljøkonsekvensane av produksjonsmetodane i økologisk landbruk.

I GK si leining vert det synt til at lanseringa av den nye økologiske appelsinjuicen til KF fortel korleis dei prøver å kommunisere fordelene for forbrukaren. Annonsa har overskrift **Revolusjon i matens namn**, og heile teksten er gjengitt her:

Juicen i pakningen her er som Gröna Konsum i en liten eske. Det som ikke finnes, det skaper vi. Iblant før noen av våre kunder har kommet på at de vil ha det. Men på andre siden visste ingen hvor bra lyspæren var før den fantes. Egentlig ikke noe merkelig: Vanlig appelsinjuice. Men av økologiske dyrkede appelsiner, som vi utviklet sammen med våre økologiske produsenter fordi det ikke fantes. Akkurat som vi gjorde med den økologiske melken, kjøttet og brødet en gang i tiden. Og de økologiske eggene, som vi lenge var alene om. Rart? At man kan være alene om så selvsagte ideer. Men slik er det å være først. Da er det også enklest å bli størst. Og det er vi. Ingen matvarekjede har større andel salg av økologiske varer. Ikke i hele Europa. Først og størst. Det kjennes bra. Riktig bra.

Privat label- Änglamark

Det første økologiske mjølkeproduktet i GK var Änglamark mjølk, lansert i 1989. Dette skjedde før noko meieri sjølv omsette økologiske produkt. I dag sel GK både Arla og andre meieriselskap sine økologiske produkt ved sida av KF sine egne økologiske mjølkeprodukt. Disse omfattar m.a.:

- Änglamark, økologisk mjølk, 3 prosent
- Änglamark lettmjølk (bare i Nord-Sverige)
- Änglamark, kulturmjølk, 3 prosent
- Änglamark, Mild yoghurt, 2,5 prosent
- Änglamark, fruktyoghurt
- Änglamark, fløyte.

GK sin strategi for Änglamark-mjølka er at den skal vere så naturleg som mogleg. Den skal vere nær den mjølka bonden produserer. Den skal ikkje homogeniserast, og då ein ikkje kan tilsette syntetiske vitaminer i økologiske produkt, for å erstatte dei som vert tatt vekk med feitet, har ein i liten grad utvikla lette mjølkevariantar.

Ut over dette sel GK også ulike økologiske ostar, særleg frå leverandørar i Danmark. Våre informantar hevdar at det ikkje er noko sjølvstendig mål å selje produkt under varemerket Änglamark. Det er berre eit verkemiddel for å auke salet av økologiske produkt. Änglamark-konseptet fører til at dei tradisjonelle leverandørane utviklar egne økologiske produkt. Det er bra fordi dei ofte kan gjere dette betre og til ein like gunstig pris som KF, vert det sagt. Målet er å redusere konsekvensane for miljøet ved å auke salet av økologiske produkt:

Änglamark er bra for det kan øke volumet. Vi skal redusere vår miljøpåvirkning ved å øke salget av økologiske produkter. Da kan et varemerke være bra viss man selger, men det er det økologiske produktet som er viktig for oss - ikke hva som står på produktet – for det er der miljøfordelen ligger. Der har vi en annen oppfatning enn konsernet kanskje. Varemerke er vanligvis til for å tjene mye penger, men her er varemerket til for å redusere miljøbelastningen. Det er en helt annen drivkraft.

Observasjon i butikk

- Alle dei sju Gröna Konsum butikkane vi gjennomførte observasjon i, hadde inne Arla økologisk lettmjølkk ved observasjonstidspunkt. Det same var også tilfelle for Arla økologisk heilmjølkk, mens det var to butikkar som ikkje hadde inne Arla økologisk skummamjølkk. Tilbodet av andre økologiske produkt frå Arla hadde vesentleg større variasjon. Tilbodet av Änglamark-produkta var like godt eller betre, som for økologiske produkt frå Arla, med unntak av kremfløyte. Tabellen under syner tilgangen for forbrukar i butikkane.

Tabell 17 Produktsortiment av økologisk mjølkk i butikk. Gröna Konsum i Stockholm. Juni 1999

Produkt	Butikkar med Arla produkt	Butikkar med Änglamark
Økologisk lettmjølkk, 1,5 %	7	^A
Økologisk heilmjølkk, 3 % ^C	7	7
Økologisk skumma, 0,5	5	^A
Økologisk kulturmjølkk ^B	4	7
Økologisk kremfløyte	5	4
Økologisk fruktyoghurt	Ufullst. Data	3
Økologisk naturell yoghurt ^B	^A	6

Kjelde: Eigen observasjon.

^A Produktvarianten finst ikkje med dette varemerket

^B Änglamark varianten er tilsett Acidophilus og Bifidobakterier

^C Änglamark mjølkk 3 prosent er ikkje homogenisert

I 1998 var Arla økologisk heilmjølkk (3 prosent) i volum eit dobbelt så stort produkt som Änglamark mjølkk (3 prosent). Dei utgjorde høvesvis 1,6 prosent og 0,8 prosent av totalt volum av konsummjølkk i Arla.

Dei som ikkje har inne Arla økologisk kulturmjølkk seier at dei heller førar KF sin eigen variant, Änglamark. Ein av butikksjefane seier at dei først og fremst sel sine egne produkt, Änglamark. Det er ein del av deira konsept. At fleire av Änglamark-produkta var ustelt i ein av butikkane er, ut frå utsegn til butikksjefen, eit teikn på at det er vanskelegare å balansere rett bestilling for desse produkta.

Økologisk fruktyoghurt (både Arla sin og Änglamark) har dårlegast sal av økoprodukta. Det er også desse som er minst tilgjengeleg for forbrukarane. Naturell Änglamark-yoghurt sel bra, seier butikkane. Dette er i samsvar med Produktsjefen i Arla, Philip Junghahn, som til tidsskriftet Ekologiskt Lantbruk uttaler at salsutviklinga for yoghurten ikkje er like god som for dei andre økoprodukta. Dette kan forklarast med at ein liter økologisk yoghurt vert for dyr, og at dei smakar som er lansert ikkje klarar å konkurrere (Ekologiskt Lantbruk, 9/98).

Pris

Det kjem fram at GK har minst to strategiar for å unngå høge prisar på økologiske produkt. For det første ein innkjøpsstrategi som skal unngå fordyrande mellomledd. For det andre ørepåslag i staden for prosentpåslag. Det kjem også fram ein viktig samanheng mellom pris og plassering av produktet.

Innkjøpsstrategien går ut på å gå utanom agentar, eksportørar og importørar og rett på produsenten for å avtale produkt, kvalitet, leveranse og pris. Dersom ein ikkje gjer det kan systemet lett få ei oppfatning av at etterspurnaden er mykje større enn tilgangen, noko som gjer at prisen vert høg.

I 1994 innførte Gröna Konsum ørepåslag i staden for prosentpåslag for dei økologiske produkta. For KF skjedde dette i 1996. Ein av våre informantar seier at verksemda ikkje ville vere truverdig om dei ikkje gjorde det. Å tene meir fordi vara er økologisk er ikkje truverdig. På spørsmål om dette fungerer i forhold til konsernet sine krav til lønsemd er svaret:

Ja, det er en KF policy. Det er ikke vanskelig. Om vi skal ha 250 mill. i lønsomhet så skal vi ha det sjølv om det er økologiske produkter. Revisor vil for eksempel ha 8 prosent i lønsomhet. Det får han ikke. Han får kanskje 7 prosent, men det er ikke det som reknes. Det er mer en note i rekneskapet, det er ikke et kriterie for bedømming av økonomien. Vi har slåss om dette med økonomisjefen, revisoren osv. Derfor er det bra at det finnes en slik policy. Det har ikke vært så vanskelig. Det er vel ingen som har trodd at det skulle bli så stort bortsett fra noen. Derimot når vi er opp i så store volum må man tenke hvorfor det i prosent blir lavere avkastning, men i kroner den samme.

Det er ulike oppfatningar om kva prisen har å seie for salet av Arla økologisk mjølk mellom butikksjefane i dei butikkane vi har besøkt. Det er også ulike strategiar mellom butikkane. Ein meiner at prisskilnaden på ein krone er så lita at det ikkje hindrar salet, mens ein annan har tatt kostnaden sjølv med å senka prisen ned på nivå med konvensjonell lettmjølk. Dette vart gjort sommaren 1997. Ein tredje ser ikkje det som interessant om ein må senke prisen for å auke salet. Den første av desse tre hadde mjølka i kasse på golvet i kjølen, mens dei to andre hadde den i rullebur som for konvensjonell lettmjølk.

Butikksjefen som har senka prisen på eigen kostnad meiner at prisen var for høg for at kundene skulle få eit bra produkt (omsynet til rullering). Sosialt har det hatt stor effekt at butikken senka prisen, vert det sagt. Det vart veldig mykje snakk om prisreduksjon og konkurrenten over gata senka prisen etterpå. Butikksjefen syner til at kundane ikkje aksepterer at den økologiske mjølka kostar ein krone meir. Med senka pris vil rulleringen gå raskare og kundene får ei ferskare mjølk. Han meiner at kostnadene med å senke prisen får dei att ved at kundene stolar på butikken, og at butikken vert valt når folk vil ha kvalitetsprodukt. Dessutan meiner denne butikksjefen at Arla til slutt vil verte tvungen til å senke prisen. Han viser til forhandlingshavari mellom handelen og Arla:

Arla sier at den økologiske melken er så dyr å produsere at de må ha høyere pris, men selger dere mer melk så senker vi prisen. Vi sier det motsatte: senker dere prisen kan vi selge mer melk. Da skulle det bli billigere for dere å produsere denne melken. Så det er en høna og egget diskusjon. Vi tenker som så at øker vi volumene på økomelken samtidig som vi tar på oss kostnaden så hjelper vi begge parter i dette forhandlingshavariet.

Den eine av butikksjefane ser tvert om prisskilnaden på ei krone som ein årsak til at salet aukar. Derimot meiner vedkommande at meirprisen på 2-3 kroner for Ånglamark-mjølk er

ein hindring for sal. Røynslene med kampanjepriser på økologisk fløyte syner at salet vert mykje påverka, men det slår ikkje ut den konvensjonell fløyten vert det sagt.

Vår observasjon i Gröna Konsum butikkar i Stockholm i juni 1999 synte at seks butikkar hadde ein pris for Rala økologisk lettmjølkk som var 1,10 svenske kroner dyrare enn for Arla konvensjonell lettmjølkk. I den sjuande butikken var prisen lik. Prisen på Arla konvensjonell lettmjølkk var kr 6,30 i butikkane.

Tabell 18 Den mest brukte pris på økologisk mjølkk i sju butikkar i Stockholm, juni 1999. Svenske kroner

	Forbrukar	Detaljst	Butikkmargin
Arla lettmjølkk	6,30	4,89	0,74
Arla økologisk lettmjølkk	7,20	5,81	0,62
Arla økologisk heilmjølkk, 3 %	7,90	6,14	0,91
Änglamark, økologisk mjølkk 3 %	8,20	-	-

Kjelde: Eigne observasjonar i butikk og Arla prisliste Detaljhandel per 7. Juni 1999 (Stockholm, Örebro, Visby).

Plassering

Tryggleiken for leveransar av Arla økologisk lettmjølkk vert oppfatta å vere like god som for den konvensjonelle lettmjølka, men slik har det ikkje alltid vore. Ein av våre informantar seier at leveransane var svakare for eit år sidan.

I Gröna Konsum vert det synt til at i deira "space-planar" er dei økologiske mjølkeprodukta i fokus for å oppnå maksimalt sal. Ein kan oppnå eit visst sal frå hyllane, og ein kan halde ein viss pris der, men skal ein ha store volum må vara ned på golvet i rullebur. Det er vanskeleg å starte nede.

Butikkane fokuserer på samanhengen mellom plassering, pris og rullering (sal). I mindre butikkar er det fysisk vanskeleg å ha økologisk mjølkk i rullebur i tillegg til konvensjonell mjølkk. Skal ein gi konvensjonell lettmjølkk ei dårlegare plassering til fordel for økologisk slik einskilde faktisk har prøvd, er pris og ikkje minst informasjon heilt avgjerande. Da må ein ha tid til å stå og informere kundene, seier ein av butikksefane.

I større butikkar er det lettare å prøve seg fram med å skifte ut det eine rulleburet med konvensjonell mjølkk med økologisk. Plassering er eit viktig verkemiddel for å arbeide mot 10 prosent målet for økologiske produkt seier ein av butikksefane:

Fra begynnelsen satt vi alt på hyllene, og det var ikke de rette mengdene. Normalt selger vi to containere med lettmeikk hver dag. Så skiftet vi ganske enkelt ut den ene containeren med vanlig lettmeikk med økologisk. Det ble litt tilbakeslag til å begynne med. Vi måtte ligge med lager bak og fylle på den vanlige lettmeikken, og vi hadde et overskudd på den økologiske. Så begynte den melkeansvarlige å finne ut hvor mye det gikk av den økologiske. Tror det er drygt 120 liter vi selger hver dag. Så på denne måten har vi prøvd å gjøre det mer synlig for kunden, slik at de ser at varen fins der (...)

I følge vår observasjon var dei økologiske mjølkeprodukta i dei fleste av butikkane plassert etter eit av desse prinsippa eller ein kombinasjon av dei:

- Integrering
- Samling
- Spreiing

På hyllene var den økologiske mjølka som oftast plassert ved ein kombinasjon av integrering og samling. På golvet vart produkta i mindre grad samla, integrering eller spreiring vart nytta. Ei grunngeving for ikkje å integrere på golvet var å unngå at kundene skulle ta feil.

Ein av våre butikksjefar seier at i starten vart dei økologiske produkta plassert saman fordi det ikkje var så mange produkt. I dag har dei så mange økologiske produkt at dei må integrerast i dei andre varene. Så sett dei på ein hyllemerking: ”Ta ein grøen beslutning/Bra miljøval”. Slik prøver dei å styre kunden si hand.

Promotering

I butikkane er det hyllemerking og eventuelt plakatering som utgjer promoteringa. Av våre sju butikkar er det to som har hyllemerking og ein som har plakat på kjøledør for Arla økologisk lettmjøl. Ein butikk har plakat for Arla økologisk smør og ein butikk har hyllemerking for Änglamark-mjøl. To butikkar har inga hyllemerking eller plakatering. Vi vurderer dette som svak promotering i butikken.

Sentralt i Konsum vert det vist til at mjøl generelt ikkje vert annonsert. Annonsen til Arla i Konsum si kampanjeavis for økologiske produkt sommaren 1999 i Dagens Nyheter (21/6-99) er ikkje vanleg. Konsum aktiverer heller ikkje økologisk mjøl. Derimot vert det jobba med pris på yoghurt, fløyte og ost, både økologisk og konvensjonell. Når Konsum har aktivitet på konvensjonell vare har dei prøvd også å ha det på økologisk yoghurt og fløyte. På spørsmål om dette skjer systematisk får vi til svar frå ein i Gröna Konsum:

I år var det ikke det, men i fjor var det det. Da hadde vi begge med. Feilen er at om du ikke gjør det så straffer du den økologiske produsenten. Ofte gjør man den feilen, og da får man ikke noen utvikling på markedet. General Foods gjør dette, for de fatter det, de har nesten tatt hele det svenske markedet for økologisk kaffe, liksom melk i Danmark.

Vidare vert det synt til at GK kan ta dei økologiske mjølkeprodukta med på eit bilete i ei annonse, men at dei generelt ikkje har kunna syne fram slike produkt pga. liten tilgang. Om det hadde vore overskot av økologisk mjøl kunne ein kanskje ha arbeidd på ein anna måte, men fordi det har vore underskot på økologisk mjøl i 10 år så har det vorte lite aktivitetar.

5.7 Drøfting case 2

”Eit nødvendig vonde”

Vi finn ei oppfatning i Arla om at selskapet ikkje hadde noka *tru* på økologisk mjølk på starten av 90-talet. Det var små volum som ikkje eigna seg for dei store anlegga, og det var meir ein ”image” enn noko ein skulle tene pengar på. Økologisk mjølk vart ikkje oppfatta å ha relative økonomiske fordelar for Arla verken i deira arbeid for å byggje varemerke eller lønsemd for produktet i seg sjølv. Selskapet hadde ikkje noko *tru* på marknaden for økologiske produkt. Lanseringa vart i stor grad gjort for å tilfredsstille eksterne krav, det var ”eit nødvendig vonde”. Leiinga ville i 1991 få slutt på all støyen med krav om økologiske produkt. Økologisk mjølk for selskapet vart dermed ikkje svaret på eit tradisjonelt behov ut frå bedriftsøkonomiske krav. Det var svaret for å dekkje andre behov som også kan vere rasjonelle.

Dette er faktorar som er vesentleg for at innovasjonen skal verte adoptert. Ein innovasjon som kjem frå organisasjonen sjølv har lettare for å verte adoptert fordi den då som oftast er betre tilpassa organisasjonen enn innovasjonar som kjem utanfrå. Det er ikkje til hinder for at innovasjonar kan kome utanfrå, men då må dei kunne tilpassast organisasjonen (Rogers, 1995). Utforminga av produktet med ein særeigen feitprosent (2 prosent), ikkje-homogenisert og med ein dekor og design som ein ikkje kunne assosiere med mjølk frå Arla, tyder på at produktet ikkje var ein integrert del av selskapet sin overordna strategi. At godkjenning og kontrollorganisasjonen Krav, på denne tid ikkje tillet homogenisering, førte heller ikkje til at innovasjonen kunne tilpassast organisasjonen.

Det kan sjå ut til at økologisk mjølk i den form og i det omfang det var på i Arla tidleg på 90-talet ikkje var i samsvar med etablerte sosiokulturelle verdiar i Arla. Noko som i følge Rogers vil hemme eller blokkere adopsjon. Vi har lite data frå denne perioden for Arla og skal difor vere varsam med å trekkje bastante konklusjonar, men utsegna til fleire av informantane peiker i denne retning. Arla sine motiv var fokusert på å tilfredsstille eksterne krav og få slutt på støyen om økologisk mjølk. Dette er motiv som kan vere viktige nok for verksemda å følge, men som i liten grad gjer det rasjonelt å utvikle marknaden.

Nytt produkt og ny rolle

I 1994 endra Arla sine mål og strategiar for økologisk mjølk. Bakgrunnen for dette var m.a. krav frå to store matvarekjeder, den svenske riksdagen sitt 10 prosentmål for økologisk jordbruk, og at økologisk mjølk vart eit stort produkt i Danmark. Leiinga i Arla såg at oppfatninga om økologisk og konvensjonell mjølk som to motsetnader ikkje var eigna til å utvikle produktet. Dei sette difor i gang ein prosess der dei etablerte og tradisjonelle synsmåtane på økologisk mjølk vart utfordra. Det vart i følge våre informantar ein lang og tøff debatt mellom Arla sine eigarar og administrasjonen med marknadsavdelinga i spissen. Kva rolle økologisk mjølk skulle ha for selskapet vart revurdert.

Vi ser her at det igjen er eksterne aktørar som påverkar Arla, men det ser ut til at signala frå marknaden og andre er såpass sterke at det gjer inntrykk på selskapet. Skilnaden i forhold til 1991 ser ut til å vere at Arla no trur at det er ein marknad som det for selskapet er lønsamt å gå inn i. Verksemda søkar samsvar mellom innovasjonen og dei problem og behov organisasjonen har. Det vil lette adopsjonen av innovasjonen i organisasjonen. Økologiske

mjølkeprodukt vert tillagt ein ny rolle i verksemda. Det er ikkje lenger sett på som eit lite produkt for ei spesiell gruppe forbrukarar, men vert gjort til eit breitt produkt i det ordinære sortimentet. Produktet skal tilfredsstillе selskapet sine behov for profilering ved å vere ein bodberar for konvensjonell mjølk. Økologisk mjølk vert dermed ein integrert del av selskapet sin overordna strategi. For at dette skal kunne skje må produktet endrast. Arla lagar eit heilt nytt økologisk mjølkeprodukt som nesten er identisk med den konvensjonelle lettmjølka. Skilnaden er at råvaren er økologisk produsert. Det skjer ei kopling til den ordinære mjølka, eit kjent produkt, ved relanseringa i 1994. Ei kopling til eit frå før adoptert produkt gjer adopsjonen lettare (Rogers, 1995). Koplinga bidrar til at assosiasjonane til konvensjonell lettmjølk kjem lett fram både hos dei tilsette i Arla og hos forbrukarane.

Endringa i kva rolle økologisk mjølk skal ha i Arla skjer ikkje smertefritt og det tar tid. For eigarane, bøndene, var endringa og relanseringa av økologisk mjølk gjennom kampanjen "Framtidens mjölk" kontroversiell. Dei oppfattar økologisk mjølk som ein kritikk mot det produktet dei sjølv produserer. Økologisk mjølk strir mot deira verdiar og tru. Leiinga i Arla meinte at marknadsføring av økologisk mjølk ville ha ein positiv effekt for den konvensjonelle mjølka. Eit konvensjonelt produsentperspektiv står mot eit marknadsstrategisk perspektiv. Det vart ein lang og tøff debatt mellom eigarane og leiinga i Arla før kampanjen "Framtidens mjölk" kunne lanserast.

Vi har å gjere med godt etablerte sosiokulturelle verdiar og tru mellom mjølkeprodusentane. Dette er sterke verdiar og oppfatningar som ikkje er så lett å endre. Om ein innovasjon strir mot desse kan det blokkere for adopsjon (Rogers, 1995). Den lange og tøffe debatten mellom eigarane og leiinga i Arla førte til at begge partar måtte gi litt. Eigarane fekk gjennomslag for at kampanjen "Framtidens mjölk" måtte endrast noko, ein måtte vere varsam slik at ikkje forbrukarane oppfatta økologisk mjølk som betre enn konvensjonell mjølk. Leiinga i Arla fekk, med denne justeringa klarsignal for å gjennomføre kampanjen. Med dette har ikkje dei etablerte verdiar og oppfatningane hos eigarane endra seg totalt. Det er nokre representantar for eigarane som har drøfta og forhandla med leiinga i Arla, og deira oppfatning har sannsynlegvis vorte noko påverka, men det er ein lang prosess å endre dei etablerte verdiane og oppfatningane mellom alle mjølkeprodusentane. At leiinga i selskapet framleis (1999) får dei same spørsmåla og reaksjonane frå eigarane, syner dette.

Det er likevel klart at selskapet ikkje ser vekk frå oppfatninga hos eigarane om at auka satsing og marknadsføring av økologisk mjølk kan påverke forbrukarane si oppfatning av konvensjonell mjølk. Fleire år etter nylanseringa vert det framleis lagt stor vekt på korleis ein utformar kommunikasjonen for produktet. Ein skal ikkje omtale den som betre enn den konvensjonelle. Det er ikkje samanlikninga med den konvensjonelle mjølka som er det sentrale, men at den økologiske har nokre kvalitetar som forbrukarar ønskjer. Denne tilpassinga har vore viktig i forhold til eigarane. Utfordringa for administrasjonen har vore å halde ein balansegang mellom å tilfredsstillе eigarane sine krav, samstundes som ein måtte kommunisere produktet aktivt mot forbrukar.

Relative fordelar og identitet

Relative fordelar av ein innovasjon kan vere knytt til økonomiske faktorar, sosial prestige, om ein oppfattar ting som betre og om ein er nøgd (Rogers, 1995). Vi finn at Arla meiner forbrukarane kjøper økologisk mjølk ut frå motiv som helse og miljø, og fordi kjøp gir god samvit. Motiva miljø og godt samvit er i samsvar med dei verdiane Arla har prøvd å byggje inn i produktet. Derimot har Arla ikkje ønskt å skape ein identitet knytt til at dei økologiske

produkta er sunnare og betre for helsa enn konvensjonell mjølk. Arla meiner ikkje at økologisk og konvensjonell mjølk skil seg i dokumenterbar produktkvalitet. Som Arla sine egne undersøkingar syner er kjøp av økologiske produkt i stor grad motivert ut frå helse. Dette er i samsvar med andre undersøkingar (Torjusen, Nyberg, Wandel, 1999). For å lette adopsjon av ein innovasjon treng ein ikkje objektive fordelar, det er tilstrekkeleg at innovasjonen vert oppfatta å ha fordelar (Rogers, 1995). Ein må då syte for at det er samsvar mellom dei fordelar ein kommuniserer i vid forstand, og dei motiv forbrukarane har for sitt kjøp. Er det ikkje samsvar kan det oppstå problem i marknadskommunikasjonen. Det er samsvar mellom Arla sin kommunikasjon av miljøfordelar og forbrukarmotiv. Dersom private motiv derimot er det mest sentrale, slik Arla si siste marknadsundersøking syner, kan Arla sin kommunikasjon verte svekkja. Det ser ikkje ut til at det har skjedd. Salet av Arla økologisk mjølk har auka med 25 prosent kvart av dei siste åra. Vi tolkar dette slik at forbrukaren oppfattar det som ein fordel for helsa at mjølka er produsert i eit godt miljø. Dvs. at forbrukaren koplår sine sterkaste motiv med dei fordelar som Arla kommuniserer.

I Arla finn vi ei oppfatning om at også handelen har relative fordelar av å selje Arla økologiske mjølkeprodukt. Det gir butikkane høve til å profilere seg på miljø, og dei kan oppnå større lønsemd enn for konvensjonell mjølk. Dette er i stor grad i samsvar med oppfatninga hos butikkpersonalet i dei sju Gröna Konsum-butikkane vi har besøkt.

Vi finn ei felles oppfatning av at Arla har klare økonomiske fordelar av å selje og marknadsføre økologisk mjølk. Det styrkar Arla-varemerket og verkar positivt på salet av alle produkta. Dessutan har ein etterkvart oppnådd lønsemd for dei økologiske produkta, ikkje minst fordi volumet har auka kraftig. Så lenge sal og marknadsføring av økologisk mjølk styrkar alle Arla sine produkt, er det ikkje mogleg å vurdere økonomien for økologisk mjølk isolert. Vi kan her spore ein dualistisk positiv effekt mellom konvensjonelle og økologiske produkt. På den eine sida vert vilkåra for adopsjon av økologisk mjølk lagt godt til rette ved utforming av produktet slik at det vert gitt assosiasjonar til konvensjonell mjølk, eit frå før adoptert produkt. På den andre sida finn vi ei klar oppfatning om at Arla økologisk mjølk er med å byggje miljøverdiar inn i Arla-varemerket som igjen styrkar dei konvensjonelle produkta. Økologisk mjølk får støtte av konvensjonell mjølk, og økologisk gir støtte til varemerket, og dermed alle Arla sine produkt. Dette syner betre enn mykje anna kor integrert økologisk mjølk er i Arla sine overordna strategiar.

Arla møter konkurransen frå andre meieriselskap i Sverige, både på konvensjonell og økologisk mjølk. Milko i Värmland var det første meieriselskapet i Sverige som starta opp produksjon på basis av økologisk råvare. Dei har likevel ikkje hatt same utvikling som Arla dei siste åra (Økologisk Landtbruk, 4-98). Våre data syner at det er import av økologisk mjølk t.d. frå Danmark som vert oppfatta som ein reell trussel i Arla. Sjansen for at MD Foods i Danmark kunne ha utfordra Arla på økologisk mjølk er nok større enn at Milko eller Skånemeierier skulle gjere det. Det er likevel grunn til å tru at konkurransesituasjon innanlands kan ha hatt noko å seie ved at den aukar fokus på at selskapet må halde på sin posisjonen i marknaden. Konkurransen frå utlandet ser likevel ut til å ha vore ein sterkara drivkraft for Arla. Fusjonsplanane mellom Arla og MD Foods i 1999 syner også dette.

Komplisert, men synlege resultat

Reglane for økologisk produksjon, gitt av kontroll- og godkjenningsorganisasjonen Krav, legg viktige premiss for i kva grad innovasjonen kan tilpassast organisasjonen sin teknologi og sine rutinar. Før 1994 skapte det problem at Krav ikkje ville godkjenne homogenisering av mjølka,

mens i 1999 vert det vist til at krava til vasking av meieria før tapping av økologisk mjølk gjer det komplisert. Organisering av inntransport på eigne ruter vert også fokusert som eit kompliserande element. Vi ser altså at det er fleire moment som kan svekkje adopsjon også etter 1994, men selskapet har aktivt prøvd å løyse desse problema ved m.a. å auke volumet av økologisk mjølk slik at produktet vert meir tilpassa industrianlegga deira.

Andre faktorar som pris, lite utval i storleiker av emballasje, ueigna samleemballasje og vanskar med å skape balanse mellom tilgang og sal er også kompliserande element. Vi kan ikkje tolke dette annleis enn at desse elementa vert meir enn oppvege av dei positive gevinstar selskapet oppfattar dei får av økologisk mjølk.

Ein innovasjon som kan delast opp å prøvast ut i mindre omfang vil lettare verte adoptert enn ein innovasjon som ikkje er deleleg (Rogers, 1995). Lansering i t.d. eit avgrensa område vil gi høve til å prøve ut innovasjonen. Det vil redusere risiko. Dei økologiske produkta i Arla har vore lansert i avgrensa område først, og sidan i heile salsområdet til selskapet. Dette har truleg hatt positiv effekt på adopsjonsfarten.

Synlege positive resultat vil også påverke adopsjonsfarten positivt. Vi finn at i Arla er resultatata synlege både ved ei styrking av Arla-varemerket og salet av konvensjonelle produkt. Salet av økologiske produkt vert i hovudsak tolka positivt sjølv om Arla ikkje klarer å nå sitt mål om 10 prosent økologisk konsummjølk i år 2000. Ut frå dette har vi grunn til å sei at resultatata slik dei vert oppfatta av tilsette i Arla er med å påverkar tempoet i adopsjonen positivt.

Samla sett ser vi at det er fleire faktorar som verkar positivt i forhold til adopsjon av økologisk mjølk i Arla, og som gjer at det vert rasjonalt å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden. Ein har aktivt søkt å tilpasse innovasjonen til organisasjonen både i forhold til verdier, behov og den tekniske struktur konsernet har. Økologiske produkt er bygd inn i verksemda sine overordna strategiar gjennom eit dualistisk forhold mellom økologiske og konvensjonell mjølk. Og resultatata av dette vert oppfatta som tydelege og positive. Det vert dermed rasjonelt for Arla å utvikle marknaden for økologiske mjølkeprodukt.

Vi ser parallellar i Arla og Kooperativa Förbundet (KF) sin motivasjon for satsing på økologiske produkt. Hos KF og Gröna Konsum (GK) er økologiske produkt motivert ut frå ønske frå medlemene, ei oppfatning om forbrukerinteresse og bedriftsøkonomiske vurderingar i konsernet. Oppfatninga er at økologiske produkt gir kommersielle fordelar ved at det skaper ein god miljøimage for KF og GK. Fordelar for forbrukarane er også identifisert, og økologiske produkt er i samsvar med bedrifta sine etablerte verdier og oppfatningar. GK si rolle og funksjon gjer det lettare å unngå konflikt med etablerte verdier fordi dei har mindre økonomisk risiko for sal av konvensjonelle produkt enn Arla. Det relativt stabile salet av konvensjonelle mjølkeprodukt i Arla tyder på at forbrukaren ikkje reagerer slik produsentane gjer (Arla, 1998).

Økologi er integrert i GK sin forretningside gjennom å vere ein av to hjørnesteinar, der den andre er mat. Dette gir seg utslag i operative og instrumentelle tiltak i organisasjonen. Det er også faktorar i GK som skulle svekkje grunnlaget for adopsjon: Økologiske produkt vert oppfatta å vere generelt meir komplisert å selje fordi det krev meir kunnskap, og kombinasjonen av pris og plassering (golv plassering) gjer det også komplisert i butikkane. Resultata er tydelege og positive. GK marknadsfører seg som den kjeda i Europa som sel mest

økologiske produkt, og mjølk er eit av dei mest selte produkta. Det vert difor rasjonelt for GK å utvikle marknaden for økologiske produkt. Vedtaket om 10 prosent økologiske produkt i år 2000 er ein manifestasjon av det.

Marknadsmål

Arla Ferskvarer har som mål at 10 prosent av konsummjølka skal vere økologisk i år 2000, mens heile selskapet har som mål at 10 prosent av den innvegne mjølka skal vere økologisk i år 2002. Grunnen til at desse måla er vedtatt er at matvarekjeda har tru på marknaden for økologiske produkt, 10 prosentvedtaket i nasjonalforsamlinga, og utviklinga internasjonalt. For å nå målet må selskapet i tillegg til dei endringane som er gjort på produktet og prisen sikre ein jamn rekruttering av nye leverandørar av økologisk mjølk i takt med auken i salet, utvikle eit større sortiment og få ein betre plassering av produkta i butikk. Målet får dermed klare operative strategiar.

GK har vedtatt om lag det same 10 prosentmålet som Arla. Dette målet er operasjonalisert ned på butikknivået i GK, og skapar fokus på dei økologiske produkta gjennom krav om rapportering til kjedeleiinga. I butikkane vert det arbeidd med pris, plassering og delvis promotering av økologisk mjølk for å nå målet. Frå før er det satsa både på å få ned pris til forbrukar ved å senke innkjøpspris og ved overgang til ørepåslag. Dette syner at det er utvikla instrument for å realisere måla på ein slik måte at dei vert brukt av dei tilsette. Dette tyder på at det er ein målbevisst leiing i GK som ikkje berre fastsett mål, men som også legg strukturar og gir styringssignal slik at måla kan verte nådd. Dette kjem då også fram i kjeda sin miljørapport (Konsum, 1997).

At det er samsvar mellom Arla og GK sitt mål for økologiske produkt, og at det for begge verksemdar er rasjonelt å utvikle marknaden gjer at selskapa har gjensidig positiv effekt av kvarandre sitt arbeid. Når det gjeld strategiar er det også likskap mellom selskapa, men vi finn også visse skilnader.

Flyt identiteten ut?

Av Arla sine strategiar ser vi at det i stor grad er samsvar mellom utforming av produktet, pris, promotering og plassering. Selskapet har identifisert ei brei målgruppe for produktet og lager difor eit produkt som gir assosiasjonar til Arla sitt største produkt, konvensjonell lett mjølk. Prisen vert i tråd med dette redusert og målet er å få mjølka ned på golvet i butikkane. Promotering, pris og produkt er konsistent utforma og støttar kvarandre for å utløyse kjøp.

Det er også i stor grad samsvar mellom den identitet som KF/GK og Arla har ønskt å skape for dei økologiske produkta. Det er fokus på miljø, økologi, biologisk mangfald og husdyrvelferd. Dessutan legg Arla inn ein del andre element som *"vis ansvar, gjør din innsats"* osv. På den andre sida er KF og GK i ein prosess som tyder på at dei vil auke fokus på meir individuelle motiv: *"at økologiske produkt er bra for meg selv"*. Hittil ser det ut til at denne etter kvart mangfaldige budskapen ikkje har skapt vanskar, men det kan det kome til å gjere om ikkje selskapa framover koordinerer kva identitet dei vil leggje i produkta, og ikkje minst kor stort mangfald av verdiar ein bør leggje inn. På den andre sida kan kanskje KF og GK ha større fridom til å leggje inn meir individuelle verdiar enn Arla. På de viset kan dei utfylle kvarandre. Men uansett kan det vere grunn til å sjå til at ikkje identiteten på dei økologiske produkta flyt ut, og vert diffus.

Det er i stor grad samsvar mellom GK og Arla si definering av målgruppa. GK spennar buen endå kraftigare enn Arla, men det sentrale er at dei begge går langt ut over "the hard core environmentalist" med sine nye økologiske produkt. Dei siktar mot den breie kundemassen. Den første lanseringa frå Arla av økologisk mjølk i 1991 trefte etter vår vurdering denne kjernegruppa av miljøinteresserte på 1-2 prosent.

Forholdet mellom pris og plassering

Det ser ut til at forholdet mellom pris og plassering er problematisk for butikkar av ulik storleik. Mindre butikkar som ikkje har så stor plass i kjølen oppnår ikkje god nok rullering med produktet i rullebur på golvet. På den andre sida er produktet for stort til å stå i hyllene. Tilpassinga vert då at produktet står i kassar på golvet, evt, kassar i rullebur. Dette er ikkje ei god plassering for eit nytt produkt. Bruk av kassar er ei vanleg plassering også for konvensjonelle mjølkeprodukt (t.d. kulturmjøl), men det gir særst liten eksponeringseffekt fordi kartongen er skjult nede i kassen. Det vert hevda frå våre informantar at den svenske forbrukar er vane med denne type plassering. Det er likevel liten tvil om at eit nytt produkt naturleg nok vert ramma meir av ei slik plassering enn eit etablert produkt. Plassering av nylanseringar på dette viset vil truleg hemme adopsjonen av produktet hos forbrukar.

Den andre gruppa som ser ut til å ha problem med pris og plassering er mellomstore butikkar som har produktet i rullebur på golvet. Ein butikk i vår undersøking hevdar at slik plassering gir for dårleg rullering på produktet med dagens pris. Butikken har på eiga initiativ senka prisen ned til nivået for konvensjonell lettmjølk, og er nøgd med resultatet. Dette vert oppfatta som fordelaktig for butikken fordi det trekkjer folk til butikken og gir eit godt omdømme. Det vil likevel vere eit tidsspørsmål for kor lenge butikken vil vurdere denne effekten som større enn den kostanden dei sjølv må bere ved å senke prisen. Denne butikken sel Arla økologisk mjølk med negativ margin.

Dersom prisen må senkast ned på same nivå som konvensjonell lettmjølk for å oppnå ønskt plassering, tyder det at forbrukarane ikkje oppfattar at produktet har meirverdiar eller er ikkje viljug til å betale for desse. Det er likevel grunn for å understreke at ingen av dei butikkane vi har besøkt har hatt meirpriser på ca. 50 øre for Arla økologisk lettmjølk. Anten har dei hatt ordinær pris for GK-butikkar (90 øre i meirpris), eller så har prisen vore lik konvensjonell lettmjølk (eitt tilfelle i vår undersøking). Det er eit relativt stort spenn her. Dessutan er det grunn til å ta omsyn til at seks av dei sju GK-butikkane vi har besøkt i Stockholm har ca. 10 øre mindre margin på den økologiske lettmjølka enn den konvensjonelle. Det er tydeleg at GK sin prisstrategi om lik øreavanse for økologiske og konvensjonelle produkt er godt oppfylt for mjølk. Sett i samanheng med at nokre butikkar i GK sel produktet med negativ margin skulle tyde på at drivkrafta (dei relative fordelane) i GK er sterk. På den andre sida er det spørsmål om kor lenge dette kan vare ved dersom dei ikkje oppnår betre lønsemd på produktet. Det er grunn til å presisere at i mange butikkar er dette ikkje noko vesentleg problem. Dei har plass nok for å ha økologisk lettmjølk i rullebur sjølv om rulleringa er noko svakare enn for konvensjonell mjølk. Det ser uansett ut til at sambandet mellom pris og plassering vil vere ei utfordring for Arla framover både i forhold til detaljist og forbrukarane.

Våre data syner også at distribusjonsgraden kan ha mykje å seie for detaljisten sitt incitament for produktet. Når Arla hadde full distribusjon til alle butikkane i matvarekjeda Hemkjøp sette kjeda ned pris både for økologisk heil-, lett- og skummamjøl til prisen for den konvensjonelle mjølka. Kostnaden med dette tok kjeda sjølv. Dette syner at ei tilpassing til

matvarekjedene sine krav for å marknadsføre produktet kan slå ut særst positivt for profilering av produktet mot forbrukar.

Forholdet mellom produkt og plassering

Det kan også vere at forholdet mellom produktdesign og plassering ikkje er optimal. Arla har hatt integrert plassering som mål. Ein av butikkane påpeikar at dei ikkje kan plassere Arla økologisk lettmjølke ved sida av den konvensjonelle lettmjølka fordi det lett førar til at kundane tar feil. Dette kan tyde på at ein har gått for langt i å gjere dekoren for produktet likt konvensjonell mjølke. Det ser ut til at Arla er klar over dette problemet då dei skal gjere den økologisk etiketten på emballasjen meir tydeleg.

Dei løpande salsincentiv for dei tilsette for konsummjølke er få. Dette gjeld både konvensjonell og økologisk vare. Det vert ikkje nytta provisjonssal, salspersonellet har fast løn. Derimot har Arla lagt opp til kontakt og besøk med ein økologisk mjølkeprodusent, noko som sannsynlegvis har auka salspersonellet sin motivasjon for produktet. Det vert ikkje gitt nokon rabatter på konsummjølke. Det einaste form for "sals promotion" er demonstrasjon i butikk, men heller ikkje det har noko stort omfang. Andre promoteringstiltak som plakatering og hyllemerking har ikkje noko vesentleg omfang og vert ikkje utført systematisk, om vi skal dømme etter våre data. Økologisk mjølke vert ikkje annonsert i Sverige som i Norge. Vi finn difor ikkje noko tett samarbeid mellom Arla og GK på promotering av økologisk mjølke.

Forholdet mellom produkt og promotering

GK har ved lanseringa av den nye økologiske appelsinjuicen fokusert på verdiar som det smarte og geniale. Arbeidet med dette produktet syner ei sterk kopling mellom produkt og promotering. Ein nyttar produktet til å kommunisere økologiske produkt sin identitet og GK sine fordeler i forhold til alle andre matvarekjeder. I annonsen for produktet heiter det m.a. at GK var først med å utvikle økologisk appelsinjuice som dei også var for økologisk mjølke, kjøt osv. i si tid. Men denne gangen lanserer dei ikkje produktet under sitt eige varemerke, Änglamark, men med eit generisk namn. Grunnen til dette, slik vi tolkar det, er at Änglamark-mjølke når fram til 1-2 prosent av kundemassen (for andre typar Änglamark-produkt kan andelen vere høgare). Undersøkingar som GK har gjennomført syner at desse kundene skil seg ut frå andre ved å ha lokale og moderne kollektive vurderingar. GK vil byggje sine strategiar på fleirtalet av kundene sine, og 70 prosent av dei ønskjer å kjøpe miljø og økologisk, men har ingen sterk medvit om det. Det er denne store gruppa GK no kommuniserer mot og prøver å byggje opp ein etterspurnad frå. Difor vert ikkje Änglamark eit eigna verkemiddel for økologisk appelsinjuice.

Arla økologisk heilmjølke var i 1998 eit dobbelt så stort produkt som Änglamark mjølke trass i at den første vart lansert i 1997, mens Änglamark-mjølka har vore i GK i om lag 10 år. Tal og omsetning av økologiske produkt aukar i GK, mens tal og omsetning for Änglamark-produkta er stabile frå 1997 til 1998. Begge desse to eksempla tolkar vi i lys av at GK rettar sine strategiar meir mot økologiske produkt generelt, enn mot Änglamark.

Trass i leinga i GK sin pragmatiske haldning til sitt eige merke syner våre intervju med butikksjefane, og observasjonane i butikk, at Änglamark vert prioritert for dei mindre økologiske mjølkeprodukta. Butikkane vel "Änglamark fil" framfor "Arla økologisk fil". Det same skjer for yoghurt. Dette vert grunnleggjande med at når dei må prioritere ut frå plassomsyn vel dei sine eigne merkevarer. Dersom salet av Änglamark i desse produktgruppene er svakare

enn det Arla sine variantar ville ha oppnådd, er butikkane sin tilpassing ikkje optimalt ut frå overordna mål i GK. Vi har ikkje data som kan stadfeste eller avkrefte dette.

5.8 Konklusjon case 2

Har det vore rasjonelt for aktørane å utvikle marknaden for økologisk mjølk og mjølkeprodukt?

For både Arla og KF/GK er det rasjonalt å utvikle marknaden fordi dei oppfattar at økologiske produkt gir økonomiske fordelar for selskapa. Det styrkar verksemdene sin miljøprofil og har dermed positive kommersielle effektar. I Arla rår det ei bestemt oppfatning av at økologisk mjølk har styrkt varemerket deira. Det har ein positiv effekt for heile produktspekteret til selskapet. Både Arla og GK meiner at ein også har oppnådd ei brukbar lønsemd for dei økologiske mjølkeprodukta. Dei meiner dessutan at det er eit ikkje utnytta potensiale i marknaden, og Arla oppfattar at import av økologisk kan svekkja deira marknadsposisjon. Økologisk vert også ikkje lengre sett på som ei nisje, men eit produkt som store forbrukargrupper ønskjer å kjøpe. Ut frå dette får økologisk mjølk i Arla ei ny rolle i selskapet frå 1994: som bodberar for konvensjonell mjølk. Selskapet ser på økologisk mjølk som ei strategisk viktig satsing fordi ein gjennom høgare pris i marknaden kan gi produsenten betre betalt. Dette gjer at økologiske produkt vert integrert i selskapet sine overordna strategiar.

Eit viktig vilkår for at Arla ser det som rasjonelt å utvikle marknaden for økologiske produkt er at ein har klar å skape ein balansegang mellom eigarane sitt krav til at promoteringa av produktet ikkje skulle skape eit inntrykk av økologisk mjølk som betre enn konvensjonell mjølk i forbrukarane sine auge, og omsynet til at ein måtte kommunisere meirverdiar aktivt mot forbrukar.

I kva grad har aktørane sine overordna mål vore eigna til å utvikle marknaden for økologiske mjølkeprodukt.

Både Arla og Konsum har sett seg som mål at økologiske produkt skal utgjere 10 prosent av omsett volum (i tonn) i år 2000. Dette målet vart vedtatt i begge selskapa på eit tidspunkt då økologiske produkt berre utgjorde om lag 2 prosent av selt volum, og er ein manifestasjon på at dei oppfattar det som rasjonelt å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden.

Begge selskapa har utvikla strategiar og tiltak for å nå 10 prosentmålet, og leiinga har gitt styringssignal om at det skal leggast arbeid i å nå målet. Dette gjer at 10 prosentmålet har sett i gong drivkrefter i verksemdene for å realisere strategiar og tiltak for å utvikle marknaden for økologiske produkt.

I kva grad har aktørane sine overordna strategiar og tiltak vore eigna til å utvikle marknaden for økologiske mjølkeprodukt?

Sentrale strategiar for å nå 10 prosentmålet har vore auka volum, redusert pris, golvplassing i butikk og aktiv promotering gjennom større annonsekampanjar i TV. Utforming av produktet med same dekor og design som konvensjonell mjølk har stått sentralt for å nå målet.

Vi finn at det er samsvar mellom Arla si utforming av produktet og deira identifisering av målgruppa for økologisk mjølk. Arla økologisk lettmjølkk er utforma som eit allment produkt retta mot større forbrukargrupper. Ei utforming som nesten er identisk med den konvensjonelle lettmjølka har gitt assosiasjonar mot konvensjonell lettmjølkk, eit frå før adoptert produkt, hos både tilsette og forbrukar. Produkt, pris og promotering er konsistent utforma og støttar kvarandre for å utløyse kjøp.

Derimot er det eit meir problematisk forhold mellom pris og plassering. Fleire butikkar slit med å oppnå god nok rullering på produktet i container på golvet, mens andre må ha produktet i kassar, noko som gir svak eksponering. Ut frå dei butikkar vi har besøkt i GK-kjeda er prispolitikken til GK om lik øreavanse for økologiske og konvensjonell produkt gjennomført, og vel så det. Lønsemda for produktet er difor pressa, men motivasjonen er godt omdømme for butikkane. Spørsmålet er kor lenge dei oppfattar at denne vinsten er stor nok i forhold til kostnaden med svakare margin. Det er grunn til å understreke andre større butikkar ikkje oppfattar dette forholdet som problematisk fordi dei kan ha økologisk lettmjølkk container sjølv om det har litt svakare rullering enn konvensjonell mjølk. Uansett ser det ut til at sambandet mellom pris og plassering vil vere ein utfordring for Arla framover både i forhold til detaljist og forbrukarane.

Det er i stor grad samsvar mellom den identitet som KF/GK og Arla har ønskt å skape for dei økologiske produkta. Det er fokus på miljø, økologi, biologisk mangfald og husdyrvelferd. Dessutan legg Arla inn ein del andre element som ”vis ansvar, gjør din innsats” osv, mens GK vil auke fokus på meir individuelle motiv. Dette gjer at det vert lagt mange verdiar inn i dei økologiske produkta. Det kan slå ut både positivt, og negativt. Arla og GK kan utfylle kvarandre i kommunikasjonen mot forbrukar, men det kan også gi ein meir uklar identitet for produktet. Det kan vere grunn til å passe på at ikkje identiteten på dei økologiske produkta ”flyt ut”, og vert diffus.

Det er i stor grad samsvar mellom GK og Arla sin definering av målgruppa. GK spenner bogen endå kraftigare enn Arla, men det sentrale er at begge rettar seg mot langt større forbrukargrupper enn ”the hard core environmentalist” med sine nye økologiske produkt. Dei siktar mot den breie kundemassen. Den første lanseringa av økologisk mjølk i Arla i 1991 var etter vår vurdering retta mot denne kjernegruppa av miljøinteresserte på 1-2 prosent.

GK sitt prioriterte fokus på det generiske namnet ”økologisk” på økologiske produkt framfor Änglamark, er konsistent i forhold til den breie målgruppa dei rettar seg mot. Identiteten til økologisk skil seg frå GK sitt eige merke, noko som også kjem til uttrykk hos kjøparane av produkta. I butikkane vert likevel Änglamark gitt hylleplass framfor Arla sine produkt når det gjeld dei mindre økologiske mjølkeprodukta. Det er grunn til å spørje om dette er optimalt i forhold til GK sitt 10 prosentmål. Sjølv om forholdet mellom Änglamark og andre økologiske mjølkeprodukt ikkje vert sett på som problematisk i GK si leiing kan det oppstå situasjonar i butikk der ein ikkje får ei optimal tilpassing.

I kva grad har aktørane si samhandling vore eigna til å utvikle marknaden av økologiske mjølkeprodukt?

For oss ser det ut til at Arla og GK er koordinert i arbeidet med å utvikle marknaden for økologiske produkt. Grunnen til dette ligg vel så mykje i at dei har same oppfatning av at

Økologiske produkt er ein kommersiell fordel for selskapet, at dei har same mål og i stor grad same strategiar, enn at dei har utvikla eit tett samarbeid. Ved at begge selskapa har integrert økologisk i dei overordna strategiane i selskapet er det ikkje så stor trong for løpande koordinering og samhandling undervegs, sjølv om dette også skjer.

6. ØKOLOGISK KJØT: DATA OG DRØFTING

6.1 Innleiing

Dette kapitlet er ein analyse av vilkåra for innføring av nyskapinga økologisk kjøt i det norske kjøtsamvirket (Gilde) og Forbrukarsamvirket. Formålet er å finne ut om det har vore rasjonelt for aktørane i Gilde og Forbrukarsamvirket å arbeide for å utvikle marknaden for økologisk kjøt. Med utgangspunkt i Rogers' (1995) teori om adopsjon av innovasjonar vil vi prøve å trengje inn i spørsmål som motivasjon og oppfatning av relative fordelar ved den nye produktgruppa. Vidare reiser vi spørsmålet om organisasjonane sine mål, strategiar og tiltak for implementering av økologisk kjøt er eigna for utvikling av marknaden på dette området.

I kapittel 3.2 har vi gjort greie for val av studieobjekt. Det er lagt størst vekt på analyse av kjøtsamvirket, der tre av dei åtte regionale Gilde-verksemdene er valt ut som case. Dette gjeld Fellesslakteriet (FS), Gilde VBT¹ og Vestlandske Salslag (VS). I tillegg har vi intervjuja viktige aktørar i sentralleddet Gilde Norge/Norsk Kjøtt. Når det gjeld forbrukarsamvirket har vi avgrensa oss til å studere to regionale avdelingar som har samarbeidd tett med to av case-verksemdene i kjøtsamvirket. Dette er Forbrukersamvirket ØST (FSØ), den viktigaste enkeltkunden til FS, og Ringerike Samvirkelag (RS), som tar imot ein stor del av det økologiske kjøtet frå Gilde VBT. I tillegg er konklusjonane i denne delen av studien bygd på intervju av informantar i leiinga til Norges Kooperative Landsforening (NKL).

Det empiriske grunnlaget for analysen er presentert som kvantitative data i form av produksjons- og salsstatistikk (underkapittel 6.2) og kvalitative data (underkapittel 6.3), som først og fremst er tufta på intervju med ei rekkje aktørar i case-verksemdene.

Ved presentasjon av empiri og drøfting for kjøtsamvirket er det i mange tilfelle ikkje gjort forsøk på å skilje mellom dei ulike ledda i organisasjonen. Dette har samanheng med at likskapen mellom case-verksemdene på mange felt er så stor at det blir upraktisk å presentere dei enkeltvis. På område der det er vesentlege skilnader mellom case-verksemdene er desse identifisert og drøfta.

6.2 Salsutvikling for økologisk kjøt

Kjøtsamvirket innleidde si satsing på økologisk kjøt i 1995, men allereie ti år tidlegare starta Vestfold og Buskerud Slakterier (VBS, seinare Gilde VBT) leveransar av økologisk storfekjøt til åtte butikkar. Ferskt økologisk kjøt blir levert til butikk som heile skrottar eller stykningsdelar. Finstykking og forbrukarpakking skjer i Debio-godkjente butikkar, for det meste butikkar knytt til MEGA-kjeda under forbrukarsamvirket. I tillegg til ferskt kjøt er det utvikla eit mindre sortiment av frosne produkt, i tillegg til eldhusrøykt fårepølse som einaste foredla kjøtprodukt.

Nedanfor vil vi presentere statistikk for heile kjøtsamvirket og for dei tre case-bedriftene over tilgangen på økologisk kjøt frå kjøtprodusentane, dvs. medlemmar i kjøtsamvirket som har Debio-godkjent husdyrproduksjon. Vidare blir det lagt fram tal over kor mykje av dette kjøtet som har blitt omsett som økologisk vare.

¹ Det formelle namnet Gilde VBT BA vil av praktiske årsaker bli korta ned til Gilde VBT i denne rapporten.

Eit avgrensa utval statistikk over omsetning av økologisk kjøt i Forbrukersamvirket ØST og Ringerike Samvirkelag har vi valt å presentere saman med kvalitative data for desse case-verksemdene (sjå underkapittel 6.3.2).

6.2.1 Kjøtsamvirket under eit t

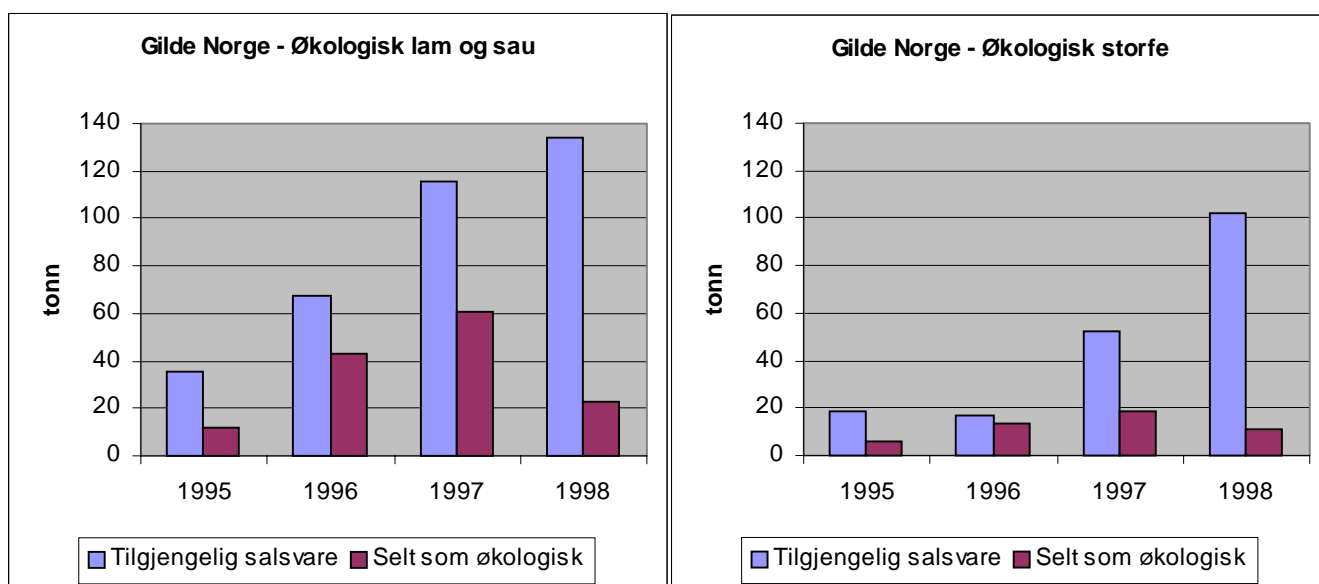
Storparten av salet av økologisk kjøt har gått til daglegvarehandelen, i første rekkje butikkar innafor NKL-systemet. Frå 1997 skjedde det også eit visst sal til industri (for 1997 og 1998 høvesvis 8 og 10 prosent for lam og sau, 31 og 44 prosent for storfe). Sal til daglegvare og industri vil her bli presentert samla. Tala bygger på statistikk frå Norsk Kjøtt.

Tabell 19 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Gilde Norge, 1995-1998. Tiljengeleg salsvare (tonn) og kjøt selt som økologisk (tonn; %)

Gilde Norge	Økologisk sau og lam			Økologisk storfe		
	Salsvare ¹	Selt som økologisk		Salsvare ¹	Selt som økologisk	
	tonn	tonn	%	tonn	tonn	%
1995	35,4	12,1	34	18,2	6,2	34
1996	67,7	43,4	64	16,7	13,5	81
1997	115,7	61,1	53	52,5	18,3	35
1998	134,1	22,9	17	102,0	10,8	11

Kjelde: Norsk Kjøtt

¹ For storfe er det rekna med utbeina slakt, for småfe er det rekna slaktevekt



Figur 6.1 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Gilde Norge, 1995-1998 (tonn)

Tabell 6.1 viser at tilførsla av økologisk småfe- og storfekjøt i kjøtsamvirket har auka kraftig i løpet av fireårsperioden 1995 – 1998. For lam og sau vart tilgangen nesten firedobla, frå 35 tonn i 1995 til 134 tonn i 1998. Produksjonen av økologisk storfe har heile tida vore mindre enn produksjonen av økologisk sau og lam, men skilnaden har blitt mindre etter kvart: I 1996

var det tre gonger så mykje tilgjengeleg salsvare av småfe som av storfe, i 1997 dobbelt så mykje og i 1998 ein halv gong så mykje. Kjøtsamvirket tok ikkje imot økologisk gris eller andre dyreslag i denne perioden. Trass ein kraftig prosentvis auke i tilgangen på økologisk kjøt frå oppstarten i 1995, ser vi likevel at det dreier seg om svært små kvantum. Ein samla økologisk kjøtproduksjon i 1998 på 270 tonn utgjorde berre 1,1 promille dei 252.400 tonn kjøt som vart godkjent av norsk offentleg kjøtkontroll same året.¹

Sjølv om det dreier seg om små kvanta tilgjengeleg økologisk kjøt, har ein ikkje klart å selje meir enn ein mindre del som økologisk vare. For lam og sau vart 1 av 3 dyr selt som økologisk i 1995, og to av tre dyr (64 prosent) i 1996. Etter den tid har ikkje salet av økologisk lam og sau klart å halde tritt med tilgangen. Frå 1996 til -97 auka salet med 18 tonn eller vel 40 prosent, men på grunn av større produksjon vart berre annakvart økolam selt som økologisk vare i 1997. I 1998 vart situasjonen kraftig forverra, da ein netto nedgang i salet på 63 prosent fall saman med 16 prosent auke i tilgangen. Det betyr at 83 prosent av alt Debiogodkjent sau- og lammekjøtt gjekk tapt som økologisk vare det året.

For storfe har situasjonen utvikla seg til å bli enda verre enn for sau og lam. Etter ein treg start tok tilgangen på økologisk storfe kjøt til å vekse i 1997. Året før hadde vel 80 prosent av den svært beskjedne produksjonen på 17 tonn blitt selt som økologisk kjøt. Målt i andel omsett som økologisk er det det beste resultatet på landsbasis nokon gong. Etter kvart som tilgangen auka, klarte ein ikkje å utvikle salet, og i 1998 gjekk salet ned med 40 prosent slik at berre ein tittel av det økologiske storfe kjøtet nådde forbrukarane som økologisk kjøt som det vart betalt meirpris for.

Tabellane og figurane nedafor viser korleis tilgang og sal av økologisk kjøt har utvikla seg i dei tre case-bedriftene Fellesslakteriet, Gilde VBT og Vestlandske Salslag.

6.2.2 Fellesslakteriet

Tabell 20 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Fellesslakteriet, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøt selt som økologisk (tonn; %)

Felles- slakteriet	Økologisk sau og lam			Økologisk storfe		
	Salsvare ¹	Selt som økologisk		Salsvare ¹	Selt som økologisk	
	tonn	tonn	%	tonn	tonn	%
1995 ²	-	-	-	-	-	-
1996	3,4	0,4	12	3,0	0,0	0
1997	4,8	0,6	13	12,5	1,7	14
1998	10,6	0,3	3	21,8	0,6	3

Kjelde: Norsk Kjøtt

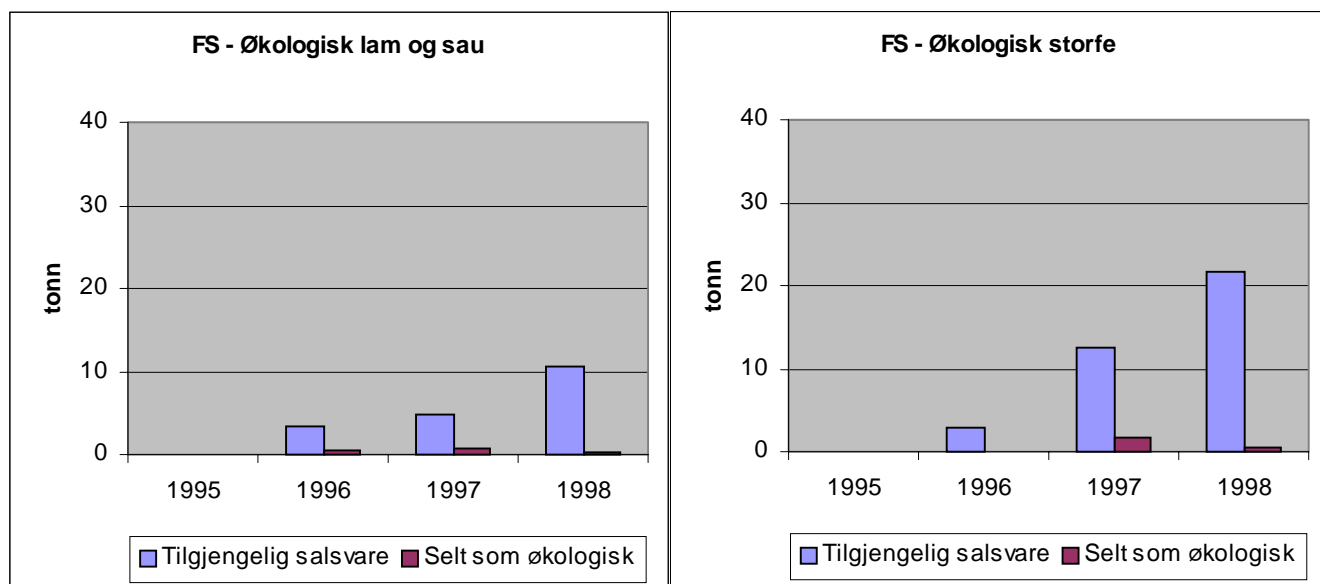
¹ For storfe er det rekna med utbeina slakt, for småfe er det rekna slaktevekt

² I 1995 hadde FS og VBT felles sal av økologisk kjøt, og det er ikkje råd å skilje ut FS sin del, som truleg var langt mindre enn VBT sin del. All tilførsle og sal for 1995 for dei to verksemdene er ført opp på VBT.

Tabellen ovafor viser at tilførsle til Fellesslakteriet av både økologisk lam/sau og storfe har vaks raskt i perioden 1996-98 (tal for 1995 er slått saman med Gilde VBT, jf. note til tabellen). Fellesslakteriet utmerkar seg med at ein svært låg del av det økologiske kjøtet har blitt omsett som økologisk vare. På det meste har denne andelen lege på 12-14 prosent, med 1997 som det beste året, men i 1998 stoppa salet av økologisk kjøtt nesten heilt opp. Berre

¹ Kjelde: Statistisk Sentralbyrå. Om vi samanliknar med norsk forbruk av storfe og lam/sau i 1998 (114.000 tonn), sto det økologiske kjøtet for 2,4 promille.

590 kg økologisk storfekjøtt og 330 kg lam og sau vart selt til meirpris det året, og det svarer til 3 prosent av det tilgjengelege volumet. Tala i tabellen er vist i figur 6.2.



Figur 6.2 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Fellesslakteriet, 1995-1998 (tonn)

6.2.3 Gilde VBT

Gilde VBT (Vestfold, Buskerud og Telemark slakterier) er den slakteriverksemda innafor kjøtsamvirket som starta først med økologisk kjøtt, ti år før Gilde Norge vedtok å gjøre det same. Tala for 1995 er felles for Gilde VBT og Fellesslakteriet, og dei to verksemdene har ikkje klart å skilje ut sine respektive delar for det året. Gilde VBT opplyser at både tilførsle- og salsstatistikken for 1996 er feil. Vi har ikkje fått tilgang til korrigererte tal, og presenterer derfor ikkje 1996-tal for Gilde VBT.

Produksjonen av økologisk kjøtt har auka sterkt i Gilde VBT sitt område dei seinare åra. Frå 1997 til 1998 auka tilførsla av lam og sau med 67 prosent, medan tilførsla av storfekjøtt auka med nærare 140 prosent. For storfe har salet av økologisk storfekjøtt vore nokså uendra, og andelen selt som økologisk vare låg vesentleg over gjennomsnittet for kjøtsamvirket i både 1997 og 1998. Auka tilførsle og uendra sal førte til ein nedgang frå 56 til 23 prosent omsett som økologisk i løpet av dei to åra.

I 1997 hadde Gilde VBT dårlegare resultat å vise til når det gjeld sal av økologisk sau og lam: Det året vart 19 prosent selt som økologisk mot eit landssnitt på 53 prosent. Året etter var dette biletet snudd, med godt over ei dobling av salet hos Gilde VBT frå 2,1 tonn i 1997 til 5,0 tonn i 1998, medan salet av økolam gjekk ned med 63 prosent om vi ser heile kjøtsamvirket under eitt.

Tabell 21 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Gilde VBT, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %)

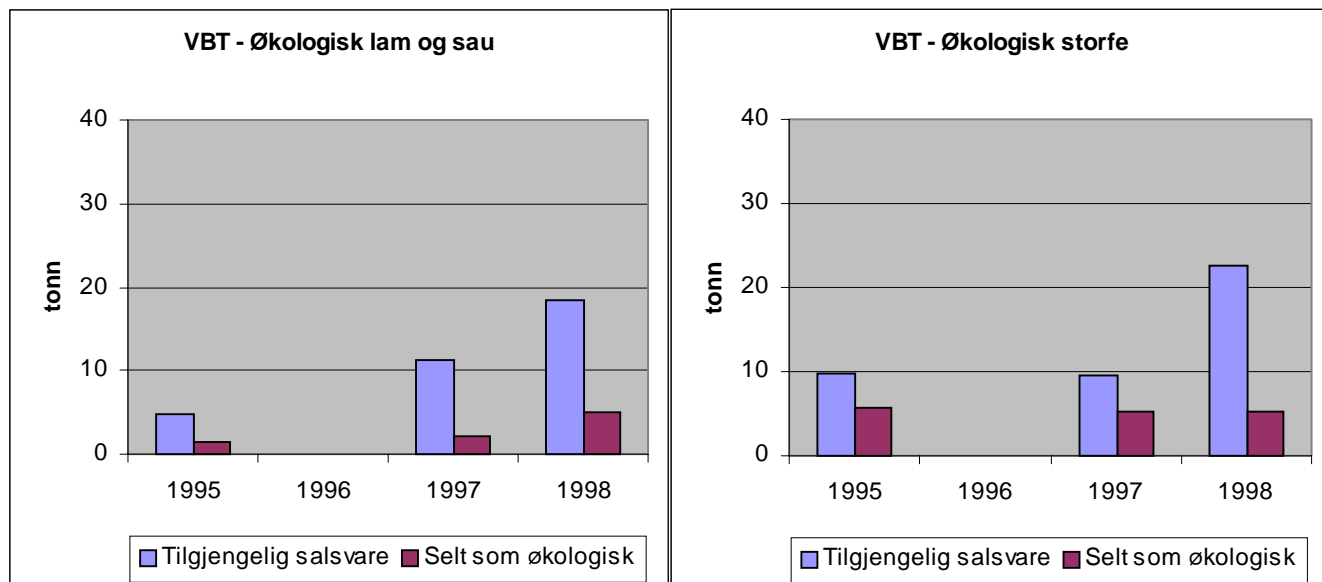
Gilde VBT	Økologisk sau og lam			Økologisk storfe		
	Salsvare ¹	Selt som økologisk		Salsvare ¹	Selt som økologisk	
	tonn	tonn	%	tonn	tonn	%
1995 ²	4,7	1,5	32	9,8	5,7	58
1996 ³	-	-	-	-	-	-
1997	11,1	2,1	19	9,5	5,3	56
1998	18,6	5,0	27	22,7	5,2	23

Kjelde: Norsk Kjøtt

¹ For storfe er det rekna med utbeina slakt, for småfe er det rekna slaktevekt

² I 1995 hadde FS og VBT felles sal av økologisk kjøtt, og det er ikkje råd å skilje ut FS sin del, som truleg var langt mindre enn VBT sin del. All tilførsle og sal for 1995 for dei to verksemdene er ført opp på VBT.

³ For 1996 er det store feil i statistikken som gjer at vi ikkje kan presentere tal for det året.



Figur 6.3 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Gilde VBT, 1995-1998 (tonn)

6.2.4 Vestlandske Salslag

Som rimeleg kan vere skil Vestlandske Salslag (VS) seg frå dei to andre case-bedriftene gjennom stor overvekt av småfe i høve til storfe. I 1998 mottok VS 38 tonn økologisk lam og sau, mot berre 5 tonn økologisk storfe. Også på eit anna punkt er VS i ei særstilling: Her har ein – i det minste i eitt år – klart å omsetje storparten av det økologiske kjøtet som økologisk vare, også etter at tilførsla kom opp på eit visst nivå. I 1997 fekk VS inn 2.135 Debio-godkjente slaktedyrr av sau og lam. 84 prosent av dette kjøtet vart selt frå verksemda med meirpris. I lys av dette gode resultatet blir nedgangen i 1998 ekstra dramatisk. Da gjekk så mykje som 85 prosent av det økologiske småfekjøtet, meir enn 32 tonn, inn i ”det store sluket” som konvensjonell vare. Ved VS sitt anlegg i Sogndal, den avdelinga som tar seg av nedskjering av økologisk lam og sau, blir det vist til konkrete eksempel på at vesentlege kvanta økologiske kvalitetslam i 1998 vart skore ned som vanleg kjøtt og mellom anna gjekk

til produksjon av konvensjonelt pinnekjøtt. Også for dei små mengdene økologisk storfekjøtt viste VS svakt resultat i 1998.

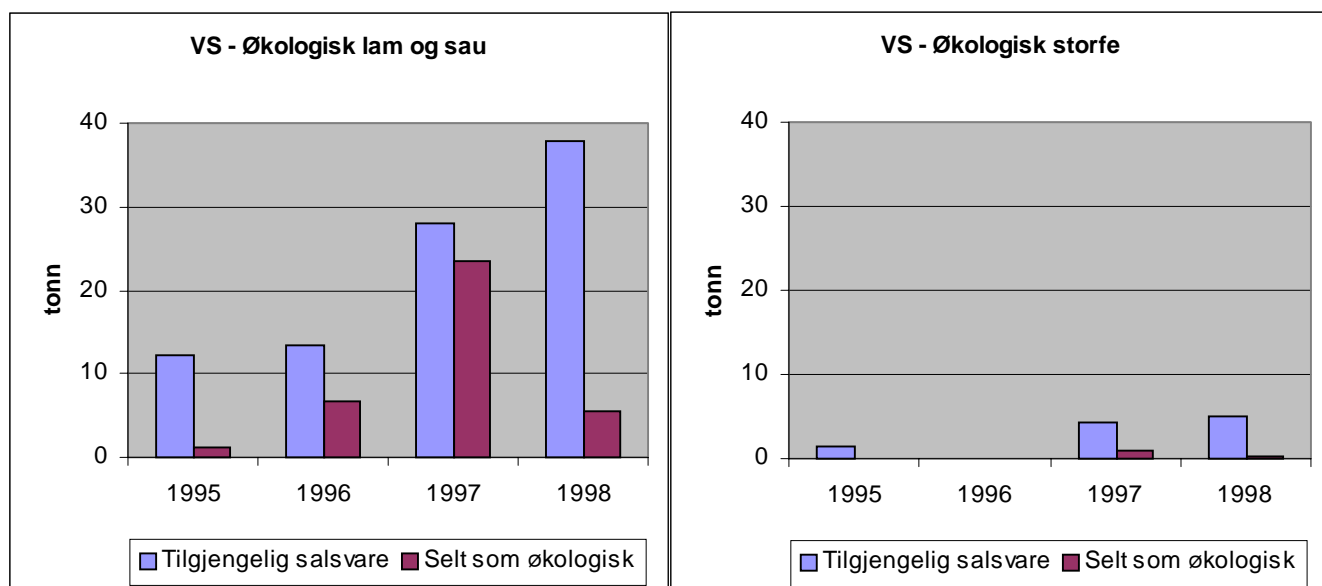
Tabell 22 Tilførsle og sal av økologisk sau/lam og storfe i Vestlandske Salslag, 1995-1998. Tilgjengeleg salsvare (tonn) og kjøtt selt som økologisk (tonn; %)

Vest-landske Salslag	Økologisk sau og lam			Økologisk storfe		
	Salsvare ¹	Selt som økologisk		Salsvare ¹	Selt som økologisk	
	tonn	tonn	%	tonn	tonn	%
1995 ²	12,3	1,2	10	1,3	0,1	8
1996	13,3	6,8	51	0,0	0,0	0
1997	28,0	23,5	84	4,2	0,9	22
1998	37,9	5,6	15	5,0	0,1	3

Kjelde: Norsk Kjøtt

¹ For storfe er det rekna med utbeina slakt, for småfe er det rekna slaktevekt

² For 1995 er det presentert felles tal for VS og AGRO



Figur 6.4 Tilførsle og sal av økologisk lam/sau og storfe i Vestlandske Salslag, 1995-1998 (tonn)

6.2.5 Kjøtsamvirket sine forklaringar på salsutviklinga

Den forklaringa på salsutviklinga som oftast blir trekt fram blant informantane i kjøtsamvirket er knytt til at små volum av økologisk kjøtt gir ustabil tilgang. Det går fram av intervju-materialet at dette representerer eit stort problem både internt i slakteriverksemdene, i daglegvarehandelen og overfor forbrukarane. På driftssida i kjøtsamvirket er det ei utfordring å få små produksjonsseriar med økologisk kjøtt tilpassa til eit volumbasert system. Fleire informantar nyttar uttrykk som "rusk i maskineriet" eller "hår i suppa" for å skildre korleis den økologiske produksjonen blir oppfatta av tilsette i Gilde.

Dei små voluma skaper truleg størst problem i salsleddet. Fleire informantar peiker på problemet med at butikkar bestiller økologisk kjøtt utan at Gilde er i stand til å levere, og

dermed mistar interessa for denne varegruppa. Ein informant i VBT kan stå som eksponent for ei representativ oppfatning av problemet:

Når det ikke er varer stabilt i butikken, så er det mye vanskeligere å få opp etterspørselen, for da må vi og butikken drive markedsføring om at "nå har vi økologisk kjøtt, nå har vi det i fem uker". Og resten har vi det ikke. Det er mye enklere med varer som du har stabilt, hver uke hele året.

Dei effektane volumproblemet har på salet blir omtalt slik av ein av leiarane i Gilde Norge:

Vi har definert oss som en storvolum-produsent og en fullsortiments-leverandør til de store dagligvarekjedene. Da ender denne typen produkter opp som litt rusk i maskineriet, ikke minst salgsmessig. Så jeg tror at manglende fokus i kundekontakter i salgssammenheng er en årsak til at den andelen har gått ned.

Fleire informantar på marknadssida i kjøtsamvirket forklarar problema med at forbrukarane viser lita interesse for økologisk kjøt. Når etterspurnaden uteblir vil den manglende interessa forplante seg gjennom heile verdikjeda, sjølv om det i utgangspunktet fanst ein vilje til å arbeide med denne produktgruppa. Ein marknadssjef uttrykker seg slik:

Interessen er for lav hos forbruker. Og da vil også interessen dale etter hvert som man beveger seg bakover i verdikjeden. Først så daler den hos butikksjefen, etter at forbrukeren ikke har hatt interesse for det, og så daler den hos selgeren her, og så daler den hos salgssjefen og så daler den hos meg, og så daler den hos driftsavdelingen, og til slutt så er det vel bare bonden som sitter igjen og er interessert i dette her, som får noe ekstra støtte for å produsere det.

Stor prisdifferens i høve til konvensjonelt kjøt blir av mange halde fram som ei viktig årsak til dårleg sal av økologisk kjøt. Dette problemet blir forsterka av at økologisk kjøt stort sett berre er å få på ei tid av året da det er stor tilgang på konvensjonelt kjøt til låge prisar. Daglegvarehandelen oppfattar ikkje økologisk kjøt som eit produkt dei kan trekkje kundar med på same måte som konvensjonelt kjøt, og er derfor ikkje villig til å gi avkall på avansen for økokjøtet.

Når ein låg andel av det økologiske kjøtet blir omsett som økologisk vare, blir det også forklart med at ein ikkje har makta å selje alle sorteringsdelar av dei økologiske slakta som økologisk vare. For økologisk storfe er det eit problem at det først og fremst er fokusert på dei edle kjøtkvalitetane, medan farsekjøtet, som står for om lag 2/3 av slaktevekta, i liten grad har blitt omsett som økologisk. Andre forklaringsar som har blitt nemnt av informantar i kjøtsamvirket er knytt til manglende styringssignal frå leiinga både i Gilde Norge og dei regionale Gilde-verksemdene, feil marknadsstrategi og avgrensingar i pakketeknologi.

Prosjektleiaren for nisjeproduksjonar i Norsk Kjøtt, John Erlend Nygård Laderud, forklarar først og fremst salsutviklinga med generelle problem knytt til små varetraumar, for låg etterspørsel og parallelle varetraumar. Til det siste punktet seier han:

Det er generelle problemer knyttet til parallelle varestrømmer, som for eksempel en økologisk varestrøm ved siden av en konvensjonell. Det fører til at de ansatte må spre fokus på to varestrømmer, og da sier det seg selv hva som blir det primære.

Informantane kan ikkje gi eintydige svar på årsaka til den markerte nedgangen i salet av økologisk kjøt frå 1997 til 1998. Dårligare motivasjon på grunn av negative resultat, og dermed svekka fokus på varegruppa, er ei forklaring som blir trekt fram av somme.

6.3 Kvalitative data for økologisk kjøt

6.3.1 Kjøtsamvirket

Bakgrunn for lansering av økologisk kjøt

Påverknad frå eigne medlemmar er ei forklaring som ofte går igjen når våre informantar i kjøtsamvirket får spørsmål om kva som var bakgrunnen for at deira verksemd starta opp med økologisk kjøt. Kjøtsamvirket er ein medlemsorganisasjon som har som overordna prinsipp å omsetje produkta til medlemmane, dvs. kjøtprodusentane. Ønsket frå økologiske bønder om å få slakta og omsett sine husdyr gjennom kjøtsamvirket blir såleis halde fram som ein viktig motivasjon for å gå i gang med økologisk kjøt. Av dei ni informantane som uttalte seg om bakgrunnen for lanseringa av økologisk kjøt, var det fire som på denne måten peikte på omsynet til eller plikta overfor eigarane av kjøtsamvirket.

Ut over omsynet til eigne medlemmar finst det politiske og strategiske aspekt ved det å kunne tilby økologisk kjøt til dei forbrukarane som etterspør det. Ein av leiarane i Gilde Norge seier det slik:

Det er nok todelt, det ene må vi vel være så ærlig å si at det er signaler og press fra en del av våre produsenter som produserer økologisk kjøtt, og så er det jo en trend, kanskje ikke bare når det gjelder kjøtt, at det er en voksende interesse for økologisk mat. (...) Det er nok mer politikk og strategi enn det er butikk i kroner og ører.

Det ser ut til å vere ei utbreidd oppfatning at økologisk kjøt er ei produktgruppe som har kome for å bli, og at marknaden for økologiske varer vil vekse i framtida. I det perspektivet er det viktig for kjøtsamvirket å posisjonere seg, å vere etablert som den viktigaste leverandøren av økologiske kjøtprodukt den dagen marknaden eventuelt "tar av".

Når det gjeld skilnader mellom dei tre Gilde-verksemdene, skil informantane hos Fellesslakteriet seg ut ved at dei i liten grad har klare oppfatningar av bakgrunnen for innføring av økologisk kjøt. Ein av FS sine informantar, som rett nok starta i verksemda etter 1995, viser til at oppstarten primært kom av påverknad frå Forbrukarsamvirket (NKL).

Ein informant hos Gilde VBT viser til eit internt engasjement blant enkelte kollegaer, i tillegg til påverknad frå medlemmane:

Så det har nok litt med at det har vært folk hos oss, både som jobber mot medlemmer og på salgssida, som er opptatt av det. Du må liksom være litt engasjert, det er jo slik med alt, for å dra i gang noe her da. Men i utgangspunktet kom det nok fra medlemmene, at det var medlemmer som var opptatt av det.

Innafor VS kjem det fram til dels motstridande opplysningar om bakgrunnen for økokjøtsatsinga: Ved avdelingskontoret i Sogndal opplevde ein at initiativet kom frå marknadsavdelinga i VS, der det vart vist til at det fanst ein marknad for økologisk kjøt. Marknadssjefen seier sjølv at initiativet kom frå fleire plassar, men går god for at dei var på utkik etter aktuelle nisjeprodukt. Ein tredje informant meiner det ikkje var marknadstenking som låg bak valet om å starte med økologisk kjøt, men at initiativet kom frå Norsk Kjøtt.

Fleire vurderingar har lege til grunn for vedtaka i kjøtsamvirket om å ta inn økologisk kjøt i sortimentet. For den sentrale leiinga har omsynet til økologiske kjøtprodusentar blant eigne medlemmar og ønsket om å innfri politiske forventningar truleg vore dei sterkaste drivkreftene. Blant dei distriktsorganisasjonane som var først ute med økologisk kjøt (Gilde VBT og Vestlandske Salslag) ser det ut til at initiativ frå interne ”eldsjeler” har vore utslagsgivande, i tillegg til at det er på distriktsnivået kjøtsamvirket i første rekkje vil merke presset frå eigne medlemmar.

Har økologisk kjøt fordelar for forbrukaren?

For å kunne danne oss eit bilete av korleis aktørane i kjøtsamvirket vurderer meirverdien for forbrukarane ved økologisk kjøt, har vi mellom anna stilt spørsmål om kva som er skilnaden mellom økologisk og konvensjonelt kjøt. Av dei 10 informantane som uttalte seg om dette var det 7 som viste til at økologisk kjøt skil seg ut gjennom produksjonsmetoden. Av desse peiker dei fleste på at det ikkje er skilnader i smak og/eller kvalitet mellom vanleg kjøt og økokjøt. Ein av leiarane i Gilde VBT meiner at spørsmålet om kvalitetsskilnader er irrelevant:

Forskjellen er, som vi har sagt hele tida, at her er en produksjonsmetode som er godkjent av Debio, og som avviker noe fra det som er tradisjonelle produksjonsmetoder. I hvilken grad det er noen direkte forskjeller på kjøttet som kan måles eller ikke, det har ikke vi gått inn på noen diskusjon om, det er ikke noe viktig. Poenget er at her selger man en produksjonsmetode som gir merpris.

Sjølv om fleirtalet av informantane meiner at kvaliteten på det konvensjonelle og økologiske kjøtet er den same, finn vi også dei som held ein knapp på det eine produktslaget framfor det andre. Dette går i begge retningar: Tre av informantane uttaler at *dei sjølve* meiner økologisk husdyrproduksjon er meir miljøvennleg enn den norske konvensjonelle husdyrproduksjonen. Det blir òg nemnt at økologisk kjøt har ein meirverdi ved at det blir knytt til omgrep som ”rein mat”, og dermed blir assosiert med betre helse. På den andre sida er det to av informantane i Fellesslakteriet som svarer på spørsmålet med å vise til at økologisk kjøt er magrare enn konvensjonelt, og eigentleg har dårlegare kvalitet. Den eine av desse meiner likevel at skilnaden ikkje er større enn at ein med rett marknadsføringsbodskap vil nå den gruppa av forbrukarar som er opptatt av økologisk produksjon.

På spørsmål om kva som er grunnen til at ein del forbrukarar etterspør økologisk kjøt svarer dei fleste informantane at omsyn til helse og ønske om rein og trygg mat veg tungt for ein del forbrukarar. Ein informant peiker på at kjøtsamvirket ikkje har gjort nok for å finne ut kva som er viktig for forbrukarane.

Eit allment inntrykk er at fleirtalet av dei tilsette i kjøtsamvirket, på alle nivå i organisasjonen, fokuserer på den høge kvaliteten ved norsk kjøt generelt. Samstundes som mange viser til at framstilling av økologisk kjøt følgjer andre prinsipp for husdyrproduksjon enn den konvensjonelle, er det mange informantar som held fram at det ikkje er skilnad eller berre marginale skilnader på konvensjonelt og økologisk kjøt, særleg når det gjeld lam:

Det ene er en rent teknisk definisjon, det går på hvordan dyrene er alt opp og føret. Og akkurat det argumentet, økologisk lam kontra tradisjonelt lam, det er ikke alltid like lett og kanskje heller ikke like ønskelig å fokusere veldig mye på i Norge. Jeg forstår det nedover i Danmark og Tyskland hvor du har et mer ”industrilam”. Men et vanlig tradisjonelt lam er veldig nært økologi i dag.

Fleire informantar peikar på at økologisk landbruksproduksjon har dårlege vilkår i Norge fordi forbrukarane oppfattar det konvensjonelle norske landbruket som ei miljøvennleg driftsform som gir rein og trygg mat:

Det er kanskje litt av problemet for økologisk kjøtt at forbrukeren i dag i Norge har veldig høy aksept for norskproduserte landbruksprodukter. Vi ser jo på målinger at tilliten til norsk landbruk er ekstremt høy, og den blir ikke mindre høy etter alle negative oppslag om det som skjer i utlandet. Slik at i utgangspunktet er nok markedet for økologiske kjøttprodukter mindre i Norge enn i de landene som har vært rystet av ulike skandaler.

På spørsmål om økologisk kjøtt som produkt har nokre fordelar framfor konvensjonelt kjøtt, svarer ein av våre informantar i Gilde Norge:

Vi skal ikke overdrive de (fordelene), for jeg tror at norsk kjøtt med alle de kvalitetsstempler som det har opparbeidet seg, er hos forbruker så akseptert og på alle måter godkjent, at de fordelene er vel kanskje mindre og færre her enn på en del andre økologiske produkter som du finner rundt i handelen.

Vi finn ei utbreidd oppfatning i kjøtsamvirket, særleg på marknadssida, at økologisk kjøtt er ei problematisk produktgruppe på grunn av høg pris. Prisen blir oppfatta som eit hinder for at vanlege forbrukarar vel økologisk kjøtt. Dårlig sal blir gjerne tolka som eit prov på at produktfordelane ikkje blir oppfatta som vesentlege av meir enn ei svært avgrensa gruppe forbrukarar.

Ingen av våre informantar meiner det er eit mål i seg sjølv å få forbrukarane til å velje økologisk kjøtt framfor konvensjonelt.

Fordelar for kjede og butikk?

Fleire av informantane i kjøtsamvirket peiker på motsetninga mellom den sentrale miljøstrategien til Forbrukarsamvirket, der satsing på økologisk kjøtt går inn som ein viktig del, og den dårlege responsen som butikkpersonellet møter blant forbrukarane. Sviktande sal av økologisk kjøtt blir mellom anna forklart med låg interesse hos dei butikktilsette på grunn av dårleg inntening:

Problemet med sånne store organisasjonar som både NKL og kjøttsamvirket er at det sitter folk på toppen som har bra visjoner og vyer, men så er det å få dette ut og se hvordan dette berører den praktiske hverdagen for folk ute, samtidig som du kanskje skal stramme inn på ressurser og antall mennesker og alt mulig rart. Og så skal du begynne med en produktgruppe som kanskje gir masse arbeid, men samtidig gir lite inntjening til butikken. Da har du en butikksjef som bare blir målt på økt omsetning og økt bidrag, og så blir du kanskje samtidig pålagt at du skal gjøre det og det. Så er det tross alt bidraget som er karakterboka di.

Andre peiker på at økologisk kjøtt er noko Forbrukarsamvirket sel fordi dei ønskjer å byggje ein miljøprofil, og ikkje ut frå kortsiktig økonomisk interesse.

Har økologisk kjøtt fordelar for kjøtsamvirket?

Miljøprofil

Våre informantar i kjøtsamvirket har ikkje fått spørsmål om økologisk kjøtt er ledd i bygging av ein miljøprofil for Gilde. Det er likevel ingen opplysningar, verken i våre informantintervju

eller i den måten kjøtsamvirket har kommunisert det økologiske kjøtet på, som tyder på at Gilde følgjer ein slik strategi. Tvert om er oppfatninga at økologisk kjøtt stiller svakt i konkurranse med konvensjonelt norsk kjøtt fordi norsk kjøttproduksjon held ein høg miljøstandard i utgangspunktet. Fleire nøkkelpersonar i kjøtsamvirket trekkjer miljøfordelane ved økologisk kjøttproduksjon i tvil når dei blir bedne om å karakterisere skilnaden mellom økologisk og konvensjonelt kjøtt.

Trass i at økologisk kjøtt ikkje ser ut til å vere tillagt ei strategisk rolle i bygging av ein miljøprofil for kjøtsamvirket, er det enkelte informantar som er inne på at arbeidet med økologisk kjøtt kan ha langsiktige positive effektar for kjøtsamvirket sitt rennome. Dette ser ikkje først og fremst ut til å vere knytt til ønsket om å stå fram med eit miljøvennleg image, men er heller basert på eit ønske om å vere nyskapande og på den måten dekkje eit breitt spekter av etterspurnad i marknaden. Dette synet blir uttrykt av ein informant i Gilde VBT:

Vi får positiv feedback på at vi jobber med dette, både på medlemssida og på kundesida, fordi vi er innovative, vi er med på nye ting, vi er villige til å satse og prøve på nye ting. Det gir oss en positiv gevinst. Det er klart det er et sånt perspektiv vi har på det. Skulle vi tenkt kortsiktig økonomisk fra dag til dag, så hadde vi ikke drevet med det.

Lønsemd

Alle informantane er eintydige når det gjeld økonomien i økokjøtt-salet per i dag: Det er ikkje lønsemd i denne produktgruppa for nokre av Gilde-verksemdene. Ein informant i FS seier:

La oss si at økologisk kjøtt har en merpris inn til butikk som er ti prosent høyere enn vårt vanlige kjøtt. Men vår råvarepris er vesentlig mer enn ti prosent høyere enn vanlig kjøtt. Så i kalkulasjonen taper vi penger på økologisk kjøtt. (...) Og jeg hadde nær sagt, jo mer vi selger jo mer taper vi.

Informanten seier at så lenge salet av økologisk kjøtt er så lite som i dag, kan kjøtsamvirket leve med tapet, men dersom marknaden tar av vil ein måtte sjå nærare på kalkylen.

Andre informantar hevdar at kjøtsamvirket hentar inn dei meirkostnadene dei har på det økologiske kjøtet som blir selt til meirpris, men at tapet oppstår fordi ein stor del av det økologiske kjøtet blir selt til ordinær pris som konvensjonell vare.

Ein fabrikkseier svarer slik på spørsmål om korleis han opplever motivasjonen blant sine tilsette for økologisk kjøtt:

De syns det er noe herk i dag, for de taper penger på hver bit de tar i, så det er ikke store drivkraften.

Ein slik uttale kan tolkast som eit uttrykk for at den enkelte tilsette i produksjonen personleg taper økonomisk på å arbeide med varer som ikkje kastar av seg for verksemda. Informanten avviser likevel at så er tilfelle:

Er det slik at dei tilsette i produksjonen blir belønna ut frå volum?

Neida, det er bare følelser jeg snakker om. De vil ikke ha noe imot økologisk i utgangspunktet.

Eg tenkjer på lønssystemet, er det ikkje designa med tanke på å premiere volum?

Ikke på økologisk, for det går i en helt spesiell vareflyt.

Med tanke på at økologiske kjøtprodukt har vore i sal over ein periode på om lag fem år utan å gi fortene (for VBT sitt vedkommande starta arbeidet med økologisk kjøt allereie i 1985), kan det synast overraskande at ingen av informantane gir uttrykk for at dette er ei produktgruppe som må avviklast. Når vi går nærare inn på dette, kjem det fram at strategisk-politiske omsyn spelar inn og gjør at det ikkje blir stilt same kommersielle krav til økologisk kjøt som til andre nysatsingar i Gilde-systemet. Marknadsjefen i ei av dei tre Gilde-verksemdene svarer slik på spørsmål om kor mange år ein kan akseptere å gå med tap på økologisk kjøt før ein seier stopp:

Da må du skille mellom hva som er politisk betingede satsningsområder, hvor jeg forstår at man kan nesten holde på i all evighet, eller andre satsningsområder. Vi har nisjeprodukter vi selvfølgelig har *helt* andre kyniske kalkyler og muligheter til å vurdere det enn vi har når det gjelder økologisk.

Dette støttar opp under funna vi har gjort når det gjeld bakgrunnen for at kjøtsamvirket starta opp med økologisk kjøt: Ein ønskjer å tilby desse produkta for å innfri politiske forventningar og for å trygge kjøtsamvirket sin posisjon med tanke på at etterspurnaden etter økologisk kjøt kan kome til å vekse i framtida.

Dersom ein har tru på at økologisk kjøt kan auke den totale kjøtomsetninga, vil det vere meir rasjonelt å satse på denne produktgruppa enn om ein ser for seg ein slags "kannibalisme" – at det økologiske kjøtet utelukkande vil konkurrere med dei konvensjonelle produkta. Av dei fire informantane som har uttalt seg om spørsmålet er det éin som avviser at økologisk kjøt kan auke totalomsetninga, medan dei tre andre er opne for at økologisk kjøt vil vinne tillit hos kundar som elles er skeptiske til kjøt. Med det omfanget økologisk kjøt har i dag, er det likevel ingen som legg avgjørande vekt på dette punktet. Ein salssjef uttrykker at økologisk kjøt på lengre sikt kan vere økonomisk interessant heller på grunnlag av meirverdi enn auka volum:

I dag vil det ha ingen betydning fordi det er så lite, men på sikt - hvis du får en nisje med økologiske produkter, så vil du kunne fange opp forbrukere som er skeptiske til kjøtt i det hele tatt. Så vil det kanskje kunne øke kjøttforbruket litt, men ikke mye. Men det det *kan* gjøre, det kan skape merverdi, altså økonomisk merverdi på den mengden vi selger, uten akkurat å øke volumet så mye.

Ein av dei salsansvarlege i Gilde Norge seier det slik:

Det er vel ikke et mål for Gilde som sådan at de skal velge det framfor en konvensjonell vare, men jeg tror at vi ved å kunne tilby begge deler nettopp treffer et større marked, vi treffer da kunder – jeg tror noen få ville valgt helt andre varer. I stedet for å kjøpe økologisk fårrikål så ville de kanskje kjøpt pasta, økologisk, så ville de valgt konkurrerende middagsalternativer.

Eit avgjørande spørsmål for motivasjonen til å utvikle marknaden for økologisk kjøt vil vere om ein fryktar at det nye produktet kan gi det konvensjonelle kjøtet eit "b-stempel". Vi kan sjå for oss at ein ved å tilby eit produkt som utmerkar seg gjennom miljøvennleg og rein produksjonsmetode, vil få forbrukarane til å vende ryggen til dei vanlege kjøtprodukta. Fleirtalet av informantane i kjøtsamvirket gir uttrykk for at dei *ikkje* fryktar ein slik effekt. Ein fordelingssjef i ei av Gilde-bedriftene uttrykker sitt syn slik, eit svar som er representativt for storparten av informantane.

Jeg tror at det økologiske vil ha et smalere spor i markedet allikevel, og det tror jeg er riktig òg, for mengdene av det er jo ennå ikke så store at det vil ta over noe marked. Jeg tror ikke det ene

vil slå ut det andre. Jeg tror godt de kan leve ved siden av hverandre hvis vi får til varestrømmene.

Biletet er likevel ikkje eintydig. Det er fleire som i svara sine byggjer inn ein føresetnad om at økologisk kjøt ikkje vil representere eit problem for vanlege Gilde- og Goman-produkt så lenge produksjon og sal av økologisk kjøt har eit så lite volum som i dag. Dette ser vi døme på i sitatet over, og når spørsmål om faren for b-stempel blir tilbakevist med svar som "nei, for økologisk vil være en nisje uansett". Ein salssjef utbroderer dette standpunktet:

Jeg tror ikke at det ligger noe problem der, men nå er ikke økologisk kjørt fram sterkt markedsføringsmessig, så hvis du begynner å kjøre skikkelige kampanjer på TV og sånne ting så er det mulig at man oppnår det som du sier der. Og da vil du jo indirekte si at her har du økologisk som er sunt, og så har vi det andre som er mindre sunt, så det er klart at det ligger noe der.

Ein annan salssjef gav uoppfordra uttrykk for at sterk fokusering på kvalitetane ved økologisk kan vere eit problem. Når han vart beden om å utdjupe sitt syn på spørsmålet, svarte han m.a.:

Hvis vi sier at det økologiske kjøttet er så mye sunnere og så mye bedre enn alt annet, så ville vi egentlig få alle våre kunder til å spørre om å få det. Og da vil salget av det andre gå ned. Og så lenge vi vet at det andre er omtrent alt vi selger, så må vi ikke gjøre noe med det økologiske som går ut over det andre. Vi må egentlig ikke kritisere det andre, men fokusere nøkternt og greit på det økologiske.

Vurdering av konkurranse og marknad

Ein salssjef held fram at det av konkurranseomsyn vil vere viktig for kjøtsamvirket bryte den vonde sirkelen ein no er inne i med omsyn til økologisk kjøt. Dette grunngir han med at dersom kjøtsamvirket ikkje kan møte ein auka etterspurnad etter økologisk kjøt, vil ein om nokre år – i ein situasjon med dårlegare grensevern – kunne risikere å miste kundar til utlandet. Ein marknadssjef svarer slik på spørsmål om han meiner det er eit poeng for Gilde å etablere eit økologisk sortiment for å hindre framtidig konkurranse frå andre land:

Ja, i utgangspunktet ja. Men det spørs jo om den nisjen er stor nok til å kunne skape levedyktige bønder. Men det skal ikke bare være økologisk, det kan jo også være spesialproduserte produkter, det kan være andre områder, spesielle raser. Og danskene, hvis man over natten fjernet handelsbarrierene, de vil jo kaste seg over volummarkedet.

Blant våre informantar var det fire som var villige til å gi seg inn på ei kvantifisering av potensialet for økokjøt. Desse anslaga strekte seg frå ein marknadsandel på to prosent til om lag ti prosent. Ein av medlemmane i salsavdelinga til Gilde Norge sentralt seier:

I rene tall er det vel dristig å våge seg på noe, men på en prosentkala så kanskje et sted mellom fem, seks, sju, åtte prosent, på litt lengre sikt.

Dei som gir dei mest optimistiske anslaga er folk som elles gir uttrykk for at dei identifiserer seg med ei satsing på økologisk kjøt. I motsett ende av skalaen finn vi ein person sentralt i leiinga av Gilde Norge, som elles i intervjuet viser liten entusiasme for økologisk kjøt:

Størrelsen på det markedet vil ha drivkraft i hvor mye det norske samfunnet er villig til å putte inn av penger på den økologiske produksjonen. Og det er en interessant debatt i landbrukssammenheng i en næring som i utgangspunktet – noen mener da – har nok overføringer som det er.

To av informantane som ikkje ville talfeste potensialet, meinte at økologisk kjøt kjem til å auke i høve til dagens nivå. Ein marknadssjef drar samanlikningar til Danmark, der han har registrert at økologisk kjøt oppnår mindre marknadsdelar enn andre økologiske varer:

Men hvis vi for eksempel kaster øynene på Danmark, som er kommet langt i økologisk produksjon, da husker jeg å ha lest i statistikk hvor de har opptil femten prosent markedsandel på økologiske varer, men på kjøtt var det bare to til tre prosent.

Med bakgrunn i disse opplysningane meiner informanten at økologisk kjøt innafor ein overskueleg tidshorisont vil kunne få ein marknadsandel på to til tre prosent, og at det ligg ei øvre grense på om lag fem prosent.

I tillegg til dei svara som er referert ovafor er det ein leiar i ei av Gilde-bedriftene som gir uttrykk for svært optimistiske visjonar for økologisk småfekjøtt. Vedkommande meiner at meir enn halvparten av småfekjøttet som denne verksemda sel om ti år vil vere økologisk. Denne spådommen blir knytt til eit resonnement om at norske forbrukarar om få år vil ha nådd eit heilt anna bevissthetsnivå enn i dag når det gjeld miljøkrav til matproduksjon. Dette svaret avvik sterkt frå dei andre vurderingane som blir gjort innafor kjøtsamvirke, og kan neppe tilleggast stor vekt når vi skal danne oss eit bilete av den gjengse oppfatninga.

Er økologisk kjøt komplisert for kjøtsamvirket?

Fleire informantar gir uttrykk for at små produksjonsseriar er ein barriere for oppslutninga om økologisk kjøt blant dei tilsette i produksjonen. Dette heng saman med at små kvanta økologisk kjøt, som krev separat produksjonsline i reingjort anlegg, lett blir sett på som eit heft. Ein av infomantane i Gilde VBT uttrykker seg slik:

...men det som er med økokjøtt og at det ikke går raskt nok framover er at VBT og andre Gilde-bedrifter ser økokjøtt som rusk i maskineriet. (...) Det blir litt mer arbeidskrevende. Jeg tror det er barrierer på at alt skal gå i lange serier.

Reint teknisk er det likevel ingenting som tyder på at ein separat varetraum for økologisk kjøt i utgangspunktet skulle representere noko problem for Gilde-verksemdene. Ein fabrikkssjef uttaler at dei allereie opererer mange varetraumar utan problem, til dømes andre nisjeprodukt som kjøtfe-rasar, nødslaktstraumar og enkeltdyr som medlemmane (kjøtprodusentane) ønskjer å få tilbake etter slakting. Dermed ser det ut til at hindra for det økologiske kjøttet oppstår meir på det mentale planet, i tillegg til at det blir opplevd som økonomisk rasjonelt å kjøre små økologiske parti gjennom saman med dei andre slaktedyra. Ein økologisk varetraum er med andre ikkje eit teknisk problem, men eit problem i høve til bedriftsøkonomi og motivasjon hos den enkelte. Dette poenget kan illustrerast med eit sitat frå ein av informantane i Vestlandske Salslag:

Selv om vi betaler en høyere pris på økologisk slakt ut til produsent, så kan det være økonomisk riktig av oss å skjære dette ned som vanlig lam, eller selge det som vanlig lam, for da bruker vi ikke ressurser på å behandle dette spesielt. Dette er de veldig opptatt av ute på avdelingene. Det er mange ute på avdelingene som har nesten et negativt forhold til økologisk slakt fordi det er nesten et hår i suppen. Vi skal huske at slakting og skjæring, det er fabrikk hos oss, det er rett og slett fabrikk der tingene må gå unna, og det går i et høyt tempo, spesielt i sesongene. Og det skal ikke så veldig mye rusk i maskineriet til før effektiviteten og økonomien blir dårligere av dette her.

Promotering er eit vilkår for å nå forbrukarane med nye produktgrupper. Her støyter økologisk kjøt mot fleire barrierer: Utan landsdekkande og kontinuerleg tilgang på produkta er det vanskeleg å nytte effektive marknadsføringskanalar. I tillegg er det eit problem at kommunisering av produktfordelar knytt til helse og miljø vil skape konflikt i høve til dei konvensjonelle produkta. Uttaler som går på at konvensjonelt kjøt vil kunne få eit "b-stempel" dersom ein set i gang aktiv promotering av økologisk kjøt understrekar at det her finst kompliserande faktorar og latente konflikhtar.

Er resultata synlege?

For at ein innovasjon skal slå rot i ein organisasjon må den enkelte deltakar i organisasjonen oppleve positive resultat etter ei viss tid. Viss ikkje vil nyskapinga bli sett på med uvilje av dei personane som må leggje ned den nødvendige innsatsen for at adopsjonen skal bli vellykka. Ein informant gir uttrykk for korleis manglande sal og negativ respons i andre delar av organisasjonen verkar inn på hans avgjerder når han som fordelingssjef skal ta stilling til om det Debio-godkjente kjøtet skal skjerast ned som økologisk vare eller gå inn i den konvensjonelle varetraumen:

Når jeg sier "ta vare på det økologiske kjøttet" så blir det tatt vare på, og når jeg sier "la det gå igjennom som vanlig" så går det igjennom som vanlig. Så det er opp til meg å styre, og da er det veldig viktig at jeg opplever at vi blir kvitt kjøttet, at vi får igjennom varene. Når en driftssjef ringer til meg og sier at "nå må vi kutte ut dette økologiske tullet fordi vi bare taper penger på det", så er det klart at det er vanskelig å stå imot hele tiden.

Ein informant som seier han sjølv har hatt ei positiv innstilling til økologisk kjøt, gir uttrykk for korleis entusiasmen fortar seg etter kvart som tida går og resultata uteblir:

Hvor lenge skal vi holde på her før vi ser noe vekst og noen endring? Det er det som er en usikkerhet som antakeligvis brer seg litt sakte og sikkert. Dette går på motivasjonen løs, det merker jeg på meg sjøl også.

Mål og strategiar

I samband med lanseringa av økologisk kjøt vart det i 1995 utarbeidd ein marknadsstrategi for den nye produktgruppa under namnet "Kjøttensamarbeidsstrategi for omsetning av økologisk kjøtt". Strategien vart utforma i fellesskap av representantar for Norsk Kjøtt og det økologiske landbruket, nærare bestemt Produsentlaget og Norsk Økologisk Landbrukslag. Hausten 1998 vart denne strategien vurdert på nytt av ei arbeidsgruppe på fire personar nedsett av marknadsleiinga i kjøttensamarbeidet. Den viktigaste endringa i samband med revisjonen var knytt til utviding av sortimentet til å omfatte meir enn berre ferskt kjøt.

Kjøttensamarbeidet sin marknadsstrategi for økologisk kjøt inneheld ingen kvanitfiserte mål om marknadsandelar eller volum. Ein av deltakarane i ei gruppa som reviderte marknadsstrategien hausten 1998 seier at det ikkje har vore eit diskusjonstema å innlemme salsmål i strategiplanen:

Nei det ble ikke diskutert, for vi vet uansett at det er lite. Altså det er marginalt, brøkdeler av prosenter av vårt totale volum.

På spørsmål om VBT opererer med måltal for den økologiske produksjonen, svarer ein av medlemmane i leiargruppa:

Vi har ikke, i hvert fall ikke i min tid, verken for den nisjen eller et par andre nisjer, gjort det i stor nok grad – kvantifisert penetrasjon, vi har ikke kvantifisert volum, vi har ikke kvantifisert andel økologisk kjøtt som skal ut. Men målsettingen vår er helt klart å selge mest mulig av det økologiske kjøttet som vi får inn, ut.

Ein av informantane i Vestlandske Salslag trur at det nok er utarbeidd ein strategi for arbeidet med økologisk kjøtt, men slår fast at denne strategien i så fall er dårleg formidla ut i organisasjonen:

Jeg kunne ikke svare ordentlig på det med strategi i sted, og jeg tror det er en grunn til at jeg ikke kan svare på det. Jeg tror det er veldig mange som ikke kan svare på det, og hvis det er utarbeidet en skikkelig strategi på det så er den i hvert fall ikke formidlet godt nok ut i organisasjonen. Og kanskje den strategien som er laget ikke er til stede på den måten som den bør være. Den er sikkert laget, men den er ikke synliggjort godt nok i hvert fall.

Produkt

Merkestrategi

Merkestrategien for økologisk kjøtt vart utmeisla i samarbeid mellom kjøtsamvirket og det økologiske landbruksmiljøet i 1995. Ein har valt å presentere økologisk kjøtt på ein måte som ikkje skil seg mykje ut frå vanleg kjøtt. Etikettane er utforma i same formspråk som dei parallelle konvensjonelle produkta, men med påskrifta "økologisk" og Debio sitt Ø-merke som viktigaste signal til forbrukaren om kva produkt ein har med å gjere. Økokjøtt-ansvarleg i Norsk Kjøtt, John Erlend Laderud, seier dette om merkestrategien:

Etter ønske fra økomiljøet har en lagt hovedvekten på synliggjøring av et Ø-merke, dvs. synliggjøring av at kjøttet er økologisk. Merking av pakkene har dermed blitt for eksempel påskrifta "Økologisk fårrikålkjøtt" pluss Ø-merket som viktig del av synsinntrykket.

Laderud seier at det på eit tidleg stadium vart avklart at ein ikkje skulle etablere eit eige merke for denne produktgruppa av typen Dalsgården ("privat label"). Verken det økologiske landbruksmiljøet eller kjøtsamvirket ønskte å følgje ein slik privat label-strategi for økologisk kjøtt.

Andre delar av marknadsstrategien har konsekvensar for kva merking det økologiske kjøttet får: Ferskt kjøtt blir berre selt som stykningsdelar til butikkar med eiga ferskvareavdeling. Der blir kjøttet finstykket og pakka i forbrukarpakning. I og med at merkenamna Gilde og Goman berre blir nytta på produkt som er ferdig forbrukarpakka frå slakteriverksemda si side, er dei etablerte merka ikkje tilgjengelege for ferskt økologisk kjøtt. Slik er det ikkje med dei økologiske frosne økologiske kjøttvarene og det eine vidareforedla produktet økologisk fårepølse, som alle blir pakka på industrianlegget. Det strategiske valet om først og fremst å tilby økologisk kjøtt til Forbrukarsamvirket fører til at økologisk frosne og vidareforedla kjøtt blir selt som Goman-produkt, til liks med dei andre fabrikkpakka varene frå kjøtsamvirket som blir selt gjennom NKL. Goman-merket er Forbrukarsamvirket sin eigedom, og det inneber at Gilde Norge og Norsk Kjøtt formelt sett ikkje rår over korleis Goman-merket blir bygd opp og kommunisert. I praksis er det likevel slik at dei same produkta som i andre

kjeder blir omsett med Gilde-merket blir selt som Goman-produkt i Forbrukarsamvirket sine butikkar.

Som eit resultat av dei strategiske vala som er gjort (ferskt kjøtt som stykningsdelar og sal gjennom Forbrukarsamvirket) har berre svært små volum av økologisk kjøtt hittil blitt omsett under Gilde-namnet. Jon Erlend Laderud i Norsk Kjøtt fortel at det derfor ikkje har tvinga seg fram nokon prinsipiell diskusjon internt i kjøtsamvirket om kva rolle økologisk kjøtt skal spele i høve til Gilde-merket. Marknadsdirektøren i ei av case-bedriftene poengterer at det er praktiske årsaker til at det ferske økologiske kjøttet ikkje har Gilde-merking, og at han ikkje har motforestillingar mot ei slik kopling mellom det etablerte varemerket og økologisk kjøtt:

Så det er ikkje ein bevisst strategi at Gilde og Goman er merke som ikkje er gjort tilgjengeleg for økologisk?

Nei, jeg vil si tvert imot, jeg tror bare det vil gavne Gilde-profilen at den blir koblet sammen med økologisk kjøtt.

Produktidentitet

Våre informantar har ikkje fått direkte spørsmål om kva produktidentitet det økologiske kjøttet er tiltenkt. Ettersom kjøtsamvirket ikkje har drive annonsering for økologisk kjøtt eller inkludert vurderingar av produktidentitet i marknadsstrategien, er det gjennom merkestrategi, sortiment, distribusjonsmønster og pris vi kan seie noko om kva produktidentitet det økologiske kjøttet har fått. Gilde har ikkje oppretta ein eigen økologisk merkevare, men valt å leggje merkinga tett opp til dei konvensjonelle produkta. I motsetning til hos TINE si Dalsgården lettmjølk har Ø-merket, dvs. merket som stadfester Debiogodkjent produksjon, fått ein framtrædande plass. På den andre sida er det, i motsetning til på Dalsgården-produkta, ikkje gitt ei nærare forklaring av kva som kjenneteiknar økologisk matproduksjon. Einaste ekstra kommunisering av kva det økologiske inneber, finn vi i at Ø-merket er omkransa av illustrasjonar som viser husdyr på beite i norsk natur. Ein etikett som er uavhengig av vareslag inneheld påskrifta "Kjøtt fra ØKOLOGISK landbruk – med tanke på naturen".

I og med at kjøtsamvirket ikkje ser det som si oppgåve å fortelje kva økologisk kjøtt er, blir det først og fremst gjennom kjennskap til omgrepet "økologisk kjøtt" og innhaldet i Ø-merket / Debio-regelverket (og evt. informasjon og annonsering i regi av andre aktørar) at forbrukarane kan danne seg eit bilde av kva som kjenneteiknar desse produkta.

Med utgangspunkt i små tilgjengelege kvanta har kjøtsamvirket valt å konsentrere salet av ferskt økologisk kjøtt om butikkar med betjent ferskvaredisk. I dette kan det ligge eit signal om at ein vender seg til forbrukarar som er særleg opptatt av kvalitet i form av ferskt kjøtt og personleg service.

Produktsortiment

Marknadsstrategien for økologisk kjøtt seier dette om sortimentet av ferskt økologisk kjøtt (Norsk Kjøtt, 1998):

For å sikre en kostnadseffektiv håndtering i industrien skal ferskt kjøtt hovedsakelig tilbys ved lav bearbejningsgrad. Kjøttet skal finstykkkes og forbrukerpakkes i Debio-godkjente forretninger. I sesongen kan pakket vare tilbys som fersk dersom råvaretilførselene gir grunnlag for en rasjonell håndtering i industrien.

Sortimentet av ferskt kjøtt er i dag:

- Heilt slakt av lam
- Beinfri for- og bakpart av storfe
- Heile biffar og filetar av storfe.

Frå 1998 vart sortimentet utvida med nokre frosne produkt og eitt vidareforedla produkt. Om dei frosne produkta seier marknadsstrategien:

For å sikre kontinuitet i vareutbudet og høy utnyttelsesgrad av de økologiske slaktene, skal det utvikles et sortiment av frysede produkter. Utvikling av produkter som bidrar til anvendelse av store andeler av dyret skal prioriteres. Frysevaresortimentet gjøres tilgjengelig for de butikprofilene som viser særlig interesse for salg av denne varegruppen. Slakt som ikke omsettes som fersk vare fryses inn fortløpende. Det frysede kjøttet bearbeides og forbrukerpakkes når råvaregrunnlaget gir grunnlag for rasjonell håndtering i industrien.

Kjøtsamvirket tilbyr dette utvalet av frosne økologiske produkt:

- Kjøttdeig (0,45 kg snabb)
- Fårikålkjøtt av lam (1 kg pose)
- Lammelår (cryovakpakning)

Det eine foredla økologiske kjøttproduktet som er utvikla så langt, er økologisk fårepølse, som blir produsert ved Vestlandske Salslag sitt anlegg på Evanger. Marknadsstrategien seier dette om foredla produkt: ”Strategi for foredla kjøttprodukter skal utvikles for å nyttiggjøre kjøtt som normalt ikke er egnet for salg som stykket kjøtt.”

Pris

Norsk Kjøtt tilrår ein meirpris til produsent på 1,50 kr/kg for sau og lam og 3,00 kr/kg for storfe. Dei fleste distriktsorganisasjonane rettar seg etter denne tilrådinga, men Gilde VBT opererer med ein noko høgare produsentpris. Produsentpris for heile slakt varierer etter klassifisering, men for eit normalt lam med avrekningspris (ekskl. meirverdiavgift og grunntilskot) på om lag 35 kr/kg, blir det ein meirpris til produsent på vel 4 prosent. For storfe til ordinær avrekningspris på f.eks. 29 kr/kg gir økologiske slaktedyr ein meirpris på om lag 10 prosent.

Når det gjeld utsalpris har kjøtsamvirket som overordna strategi at den meirprisen dei betaler ut må dei ta inn i marknaden. John Erlend Laderud i Norsk Kjøtt fortel at dei har gitt som ei generell tilråding at utsalpris til forbrukar skal ha ein meirpris på 10 prosent i høve til konvensjonelt kjøtt. Dette har blitt praktisert i større eller mindre grad, mellom anna avhengig av type produkt. Laderud seier han har inntrykk av at Gilde-verksemdene har tatt signalet om kva målområde ein skal ligge i.

Promotering

Marknadsleiinga i Gilde Norge meiner det ikkje er deira oppgåve å reklamere for økologisk kjøtt, men antydgar at dette kan vere ei oppgåve for Opplysningskontoret for kjøtt eller liknande aktørar:

Vi lever i en ganske tøff konkurransesituasjon med andre konkurrenter i Norge, og har gjort det bestendig, og det vi i utgangspunktet bruker våre markedsføringsmidler på, det er på Gilde-

aktiviteter. Og økologisk kjøtt vil jo være mer en... det ville vært en generell aktivitet av typen Opplysningskontoret for kjøtt, som vil være for alt økologisk kjøtt som blir produsert i Norge.

Denne utsegna vitnar om eit skilje mellom økologisk kjøt på den eine sida og vanlege Gildeprodukt på den andre. Økologisk kjøt blir definert ut som aktuelt objekt for annonsering fordi ein prioriterer dei områda der konkurransen utspelar seg mellom kjøtsamvirke, private slakteri og import. Dette synet er også nedfelt i marknadsstrategien for økologisk kjøt. Ein av medlemmane i gruppa som reviderte denne strategien i 1998 seier:

Så ble det vedtatt (...) at vi ikke skulle bruke midler på markedskommunikasjon, annet kanskje enn plakater og butikkmateriell, men vi skal ikke i media eller TV med det.

På eit marknadsrådsmøte tidleg i 1999 vart det i tillegg gjort eit vedtak om at kjøtsamvirket ikkje skal gå landsdekkande ut eller bruke midlar av nokon felles pott til å annonsere for økologisk kjøt. Dermed er det opp til den enkelte Gilde-bedrift å finansiere og planleggje eventuell regional annonsering eller andre salsfremjande aktivitetar. Vi har ikkje fått kjennskap til slike regionale initiativ.

Kjøtsamvirket er leigeprodusent for Goman-namnet og stiller i den samanhengen til rådvelde ein marknadsføringspott som NKL disponerer for å marknadsføre kjøtprodukt. Denne potten, som er i underkant av 3 prosent av omsetninga, blir brukt både til marknadsføring og rabattering, og dekkjer på langt nær dei marknadsføringsutgiftene NKL har i høve til Goman. I Gilde Norge får vi stadfesta at ingen av Goman-marknadsføringsmidlane har blitt brukt til å promotere økologiske produkt, og at annonsering i Mega sine flygeblad i samband med miljøveker i NKL har blitt finansiert av Forbrukarsamvirket aleine.

Salsfremjande tiltak (rabattar, demonstrasjonar etc.)

Økologisk kjøt har ikkje vore gjenstand for prisaktivitet frå kjøtsamvirket si side. Andre salsfremjande aktivitetar, som butikkdemonstrasjonar og informasjonsopplegg, er opp til den einskilde Gilde-bedrift, og har ikkje form av systematisk satsing. Gilde VBT er den av case-verksemdene som i størst grad har sett slike aktivitetar i system, særleg retta mot butikkar i Ringerike Samvirkeleg.

Samhandling med kjedene

Forbrukarsamvirket er den viktigaste samarbeidspartneren for kjøtsamvirket, på økologisk kjøt som for konvensjonelle kjøtvarer. Storparten av salet av økologisk kjøt i daglegvarehandelen i Norge skjer i butikkar knytt til Norges Kooperative Landsforening (NKL). Dette er eit resultat av at NKL er prioritert kunde hos kjøtsamvirket, og eit strategisk val i NKL om å satse på økologiske varer.

I den overordna avtalen mellom kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket ("Goman-avtalen"), er det eit eige punkt om "Økologisk kjøtt / kjøttfe", der det mellom anna står:

Gjennom et tett operativt samarbeid lokalt og sentralt skal det legges til rette for at Forbrukersamvirkets butikker med manuell kjøttoppdeling prioriteres med hensyn til kjøttfe og kjøtt fra økologisk landbruk.

Dette er i tråd med kjøtsamvirket sin marknadsstrategi for økologisk kjøt, som går ut på å levere ferskt økologisk kjøt som heile skrottar eller stykningsdelar til butikk, for finstykking og forbrukarpakking der. Ein logisk konsekvens av det som her er nemnt, er at sal av

økologisk kjøt i første rekkje foregår gjennom Mega-kjeda i Forbrukarsamvirket. Dette er ei fullsortiments-kjede med ferskvarediskar som kan handtere det økologiske kjøtet.

Samhandlinga mellom kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket når det gjeld økologisk kjøt foregår først og fremst på det lokale / regionale planet, mellom Gilde sitt salsapparat og den einiskilde Mega-butikk. Det er likevel meir overordna kontakt mellom Gilde-verksemdene og samvirkelaga som eig Mega-butikkane. På sentralt hald skjer kontakten om økologisk kjøt først og fremst mellom kjedeansvarleg i Gilde Norge og ferskvare-ansvarleg i NKL sin administrasjon på Grorud.

Ei generell oppfatning blant våre informantar i kjøtsamvirket er at NKL sentralt er motivert for arbeid med økologisk kjøt, men at denne motivasjonen blir svakare dess nærare butikknivået ein kjem. Den vedtatte miljøstrategien til Forbrukarsamvirket inneber ei prioritering av økologiske matvarer, mellom anna kjøt, men sett frå kjøtindustrien si side er det, med visse unntak, lite entusiasme å spore blant butikkpersonalet. Ein informant omtaler dette slik:

NKL har en opplest og vedtatt strategi at de skal prioritere miljøprodukter, økologiske produkter skal prioriteres høyt, de skal være ledende på det, og da er det Mega som er kjeden vi skal prioritere. Men det vi opplever i det daglige er at butikkfolk er veldig opptatt av det de blir målt på, resultatene – brutto fortjeneste, omløp og så videre – der ligger det noen sperrer i forhold til å prioritere dette her opp.

Manglande satsing frå varehandelen blir av enkelte informantar i kjøtsamvirket halde fram som ei forklaring på at dei sjølv er avventande i høve til økologisk kjøt:

Så det ligger en liten brems i detaljistledet per i dag, på det for oss å kunne få varene igjennom. Og når den ligger der så vil våre Gilde-bedrifter som er involvert i den økologiske produksjonen være litt avventende til å satse på dette her for fullt.

Plassering

Alle distriktsorganisasjonane i kjøtsamvirket har følgd opp det sentrale vedtaket frå 1995 om å innleme økologisk kjøt i sortimentet. I så måte er det eit landsdekkande tilbod om økologisk kjøt. I tråd med ønske frå det økologiske landbruket skjer omsetninga i størst mogleg grad på regional basis, det vil seie at ein prøver å unngå lange transportar av kjøtet. Svak tilgang gir dårleg dekning av dei ulike økologiske kjøtprodukta både geografisk og gjennom året. I den forstand er det ikkje snakk om eit landsdekkande tilbod av økologisk kjøt per i dag.

6.3.2 Forbrukarsamvirket

Denne delen av undersøkinga er avgrensa til to regionale avdelingar innafor Forbrukarsamvirket som har samarbeidd med to av våre case-verksemdar i kjøtsamvirket om omsetning av økologisk kjøt. Det dreier seg om Forbrukarsamvirket ØST (FSØ), som står for så godt som alt sal av økologisk kjøt frå Fellesslakteriet, og Ringerike Samvirkelag (RS), som tar unna om lag ein tredel av det økologiske kjøtet frå Gilde VBT. Ut over dette har vi supplert med informasjon frå leiinga i Norges Kooperative Landsforening (NKL) i Oslo. Nedafor følgjer ein parallell gjennomgang av data for dei to case-verksemdene etter ein kort presentasjon av FSØ og RS.

Presentasjon av case-verksemdene

Forbrukersamvirket ØST er den viktigaste enkeltkunden til Fellesslakteriet. Dei to selskapa har ein "partnering-avtale" som mellom anna går ut på at Fellesslakteriet er eineleverandør av kjøt og kjøtprodukt til FSØ. Goman-produkta, dvs. dei produkta som går gjennom Forbrukarsamvirket, står for 40 prosent av omsetninga til Fellesslakteriet og 50 prosent av daglegvaremarknaden deira. FSØ står aleine for 90 prosent av Goman-salet hos Fellesslakteriet. I alt 21 Mega-forretningar sorterer under FSØ, fordelt på ni i Østfold, seks i Akershus og seks i Oslo. Alle desse butikkane fekk Debio-godkjenning i samband med lansering av økologisk kjøt frå Fellesslakteriet, men per januar 2000 er det åtte av 21 Mega-butikkar som har falle frå, anten fordi dei har mista godkjenninga i samband med kontroll eller ikkje ønskt å fornye godkjenninga. I dag er det berre to av dei seks Mega-butikkane til FSØ i Oslo som er godkjent av Debio for nedskjering og pakking av økologisk kjøt.

Ringerike Samvirkeleg dekkjer Ringerike og Hallingdal i Buskerud i tillegg til at nedslagsfeltet strekker seg eit lite stykke inn i Oppland. Dei har 4 Mega-forretningar (Hønefoss, Jevnaker, Gol og Tranby). Mega Hønefoss har samarbeidd nært med Gilde VBT sidan 1995, medan Mega-butikkane på Jevnaker og Gol starta sal av økologisk kjøt i 1997 og 1998. Det siste utsalet, Mega Tranby, er no i ferd med å skaffe seg Debiogodkjenning.

Salsstatistikk 1998

Omsetninga av økologisk kjøt i Forbrukersamvirket ØST har eit svært lite omfang. Innkjøpet av økologisk kjøt frå Fellesslakteriet til Mega-butikkane i FSØ var i 1998 berre 413 kg økologisk storfe, 61 kg økologisk lam og 105 kg økologisk fårepølse. Det svarer til 0,4 promille av samla kjøtsal i FSØ. Tabellen nedafør viser innkjøp av økologisk kjøt etter varekategori, med tal for innkjøp av tilsvarande kategoriar konvensjonelt kjøt.

Tabell 23 Innkjøp av økologisk kjøt og tilsvarande konvensjonelle varer til Mega-butikkane i Forbrukersamvirket ØST, 1998 (kg)

Varekategori	Økologisk (kg)	Konvensjonelt (kg)	Prosent økologisk
Lam / sau ¹	61	78.432	0,08 %
Storfe, stykka	31	41.841	0,07 %
Storfe, biffar og filetar	381	88.946	0,43 %
Fårepølse	105	3.328	3,1 %

Kjelde: Fellesslakteriet

¹ Gjeld heile slakt og stykka kjøt.

Ringerike Samvirkeleg hadde i 1998 sal av økologisk kjøt i tre av i alt fire Mega-butikkar. Dei tok inn 3.350 kg økologisk kjøt i 1998, dvs. ein tredel av alt økologisk kjøt som Gilde VBT selte det året.¹ Tabellen nedafør viser innkjøp av økologisk kjøt og tilsvarande konvensjonelle varekategoriar i dei fire Mega-butikkane i Ringerike Samvirkeleg.

¹ Vi manglar tal for total kjøtomsetning i Ringerike Samvirkeleg.

Tabell 24 Innkjøp av økologisk kjøt og tilsvarande konvensjonelle varer til Mega-butikkane i Ringerike Samvirkelag, 1998 (kg)

Varekategori	Økologisk (kg)	Konvensjonelt (kg)	Prosent økologisk
Lam / sau ¹	2.212	19.147	10,4 %
Storfe, produksjonskjøt	240	43.680	0,5 %
Storfe, stykka	213	17.279	1,2 %
Storfe, biffar og filetar	673	22.210	2,9 %
Fårepølse ²	11	321	3,3 %

Kjelde: Gilde VBT

¹ Gjeld heile slakt og stykka kjøt.² Tal for fårepølse gjeld berre to av butikkane (Mega Hønefoss og Mega Jevnaker).

Ei samanlikning av tala for dei to selskapa viser at FSØ hadde ei heilt marginal omsetning av økologisk kjøt, med unntak av økologisk fårepølse. RS utmerkar seg med ein uventa høg andel økologisk sau og lam på vel ti prosent. Også for fårepølse og biffar og filetar av storfe er det eit visst sal, begge med rundt tre prosent av samla volum i dei respektive kategoriane.

Dei relativt høge salstala i RS er knytt til to butikkar, Mega Hønefoss og Mega Jevnaker, der den første truleg er blant dei butikkane i landet som har det beste salet av økologisk kjøt. 14 prosent av sau- og lammekjøtet Mega Hønefoss tok inn i 1998 var økologisk (1,5 tonn økologisk mot 10 tonn konvensjonelt). Av biffar og filetar (storfe) var vel fem prosent økologisk dette året.

Kvalitative data for Forbrukersamvirket ØST og Ringerike Samvirkelag

Forklaringar på salsutviklinga

Avgrensa volum blir hos FSØ sett på som hovudproblemet i samband med omsetning av økologisk kjøt. Med små tilførsler blir ein ikkje i stand til å tilby eit stabilt sortiment, og utan ein jamn vareflyt opplever kundar som ein gong har kjøpt økologisk kjøt at dei ikkje får tak i det neste gong dei ser etter det. Dette fører i neste omgang til at butikkane kvir seg for å ta inn økologisk kjøt, og i staden konsentrerer seg om det dei kan få faste leveransar av.

Små volum og usikre leveransar frå Fellesslakteriet blir også opplevd som eit hinder i den mest aktuelle slaktesesongen, der ein i utgangspunktet skulle tru at det var økologisk kjøt å oppdrive. FSØ opplyser at dei har bestilt økologisk kjøt i samband med miljøveke i Mega utan at Fellesslakteriet var i stand til å levere. Dette blir stadfesta av ein salskonsulent i Fellesslakteriet, som omtaler den forsterka aktiviteten på økologisk kjøt i samband med miljøvekene til NKL:

... vi har litt fokus på det da, men så har vel det også slått litt uheldig ut noen ganger, med dårlig levering akkurat den perioden du trenger det. Og da blir det tona ned egentlig.

Ein av informantane i FSØ peikar også på at meirprisen på det økologiske kjøtet er ei særleg utfordring i deira distrikt, som grensar mot Sverige. Lett tilgang på billig kjøt i nabolandet gjer at det er ekstra vanskeleg å få aksept for kjøt som også er dyrare enn dei konvensjonelle norske kjøtvarene.

Om lag på same tid som FSØ starta å tilby økologisk kjøt vart *Landfe* (sporbart kjøt av kjøtferasar) introdusert som enda eit nisjeprodukt.¹ Fleire informantar både i FSØ og Fellesslakteriet peiker på at det har vore større fokus på Landfe enn økologisk kjøt i dei to organisasjonane. Frå tilsette i Fellesslakteriet vart det stilt spørsmål om Mega-butikkane i FSØ kunne handtere fleire parallelle produkt av storfe på denne måten. Ein av informantane i FSØ hadde under intervjuet tydeleg problem med å skilje økologisk kjøt frå Landfe.

Bakgrunnen for omsetning av økologiske produkt

Direktør Egil Sætveit i FSØ seier at det var enkelte kundar som spurte etter økologiske kjøtprodukt, og at det var bakgrunnen for at ein valte å innlemme dette i sortimentet. På spørsmål om kva for ein marknadsaktør som tok initiativet til oppstart av økologisk kjøt, svarer Sætveit at initiativet kom frå NKL sentralt. På grunn av liten marknadsandel på økologisk kjøt er det ikkje viktig for FSØ å føre dette produktet, men ein ønskjer å ha økologisk kjøt ut frå ei forventning om framtidig auke i etterspurnaden.

Varehussjefen for Mega Hønefoss, Jon Arne Mala, viser til NKL sin miljøprofil som bakgrunn for at ein arbeider med økologisk kjøt i butikken hans. I Ringerike Samvirkelag er ein overtydd om at økologisk kjøt er eit framtidsprodukt ut frå ei oppfatning av at forbrukarane kjem til å stille krav om reinast mogleg mat. Disponent Reidar Sollie i Ringerike Samvirkelag seier at dei ønskjer å ligge i forkant på området og at det er viktig for RS å føre økologiske varer viss forbrukarane ønskjer dei.

Fordelar for forbrukarane

FSØ vurderer økologisk kjøt som eit produkt med relative fordelar for ei smal forbrukargruppe på om lag 2-3 prosent. Ein reknar likevel med at nye marknadstrendar vil føre til at denne gruppa blir større etter kvart. Direktør Egil Sætveit i FSØ gir uttrykk for at økologisk kjøt ikkje representerer objektive fordelar for forbrukarane:

Det må vere den enkelte forbruker som vurderer om det innehar fordelar eller ulemper. Jeg konstaterer at de som velger økologisk er villige til å betale mer. I mine øyne, hvis du snakker om fordelar for forbrukerne, er det ingen fordel å betale mer for den varen.

Informantane i RS opplever at kjøt har relative fordelar for ei stor gruppe forbrukarar, men at det trengst informasjon og ei viss tilnærming i pris for å løyse ut det marknadspotensialet som finst. Ein definerer det som ei oppgåve for RS å drive med informasjonsarbeid om økologisk landbruk overfor eigne medlemmar og skoleverket.

Bedriftsøkonomiske fordelar

FSØ opplever at dei tapar pengar på å føre økologisk kjøt i dag, og ser dermed ingen bedriftsøkonomiske fordelar ved produktgruppa i dag. Også i RS er det negativ økonomi i arbeidet med økologisk kjøt i den forstand at ein ville hatt større fortjeneste på å selje konvensjonelt kjøt i staden for økologisk: Varehussjef Mala i Mega Hønefoss seier han har mindre bruttofortjeneste på økologisk kjøt enn på konvensjonelt. Dette heng saman med at han, på same måte som dei andre butikksjefane i Ringerike Samvirkelag, tar lågare avanse enn på vanleg kjøt for å stimulere salet. Mala godtar dårlegare økonomi på økologisk kjøt inntil vidare fordi han ser det som viktig å byggje opp ein marknad. På lengre sikt meiner han at det må til ei tilnærming i pris mellom økologisk og konvensjonelt for å få opp salet.

¹ Sjå nærare omtale på side 174.

Direktør Sætveit i FSØ svarer slik på spørsmål om økologisk kjøt har potensial til å gi bedriftsøkonomiske fordelar på lengre sikt:

Ja, det er derfor vi har det, at vi tror det kanskje er noen strømnings i Norge og i det europeiske samfunnet som på lengre sikt kan slå inn og endre etterspørselen.

Også informantane i RS har forventingar til at økologisk kjøt skal bli ei økonomisk lønsam produktgruppe i framtida.

Framtidige marknadsvurderingar

Egil Sætveit seier at etterspurnaden etter økologisk kjøt hos FSØ sine kundar ligg på 2-3 prosent av totalomsetninga (rett tal er om lag 0,4 *promille*). Dersom tilførsla hadde vore jamn meiner han at marknadsandelen kunne vore noko større enn 2-3 prosent alt i dag, og reknar med at økologiske produkt vil ha aukande interesse blant forbrukarane i tida som kjem, utan at potensialet for økologisk kjøt blir nærare konkretisert.

Dei to informantane i Ringerike Samvirkelag har noko ulik oppfatning av potensialet for økologisk kjøt. Den mest optimistiske av dei meiner at økologisk kjøt kan ta 25-30 prosent av marknaden dersom ein har jamn tilgang og kjøtet blir produsert og pakka som det konvensjonelle, og ein i tillegg har omtrent det same sortimentet. Den andre informanten viser til at ein i Danmark har ein marknadsandel på ti prosent for økologisk kjøt og 20 prosent for andre økologiske varer. For Norge sin del trur han at ein i løpet av ein femårsperiode kan nå opp i fem prosent. Han meiner det er langt fram før ein kan nå så langt som til 20 prosent, men seier det avheng mykje av kva politikk styresmaktene vil føre på området.

Kjededirektør Eskedal meiner potensialet til økologisk kjøt avheng mykje av tilgjenge og prisnivå, men trur det ligg rundt 10 prosent dersom dei viktigaste hindra blir rydda av vegen.

Er økologisk kjøt komplisert?

Ujamm tilgang på økologisk kjøt er eit sterkt kompliserande element for varehandelen. Dette går fram av intervju med tilsette i både FSØ og RS. Også i NKL sentralt er ein opptatt av at manglande tilgang gjer det vanskelegare å lykkast med økologisk kjøt. Kjededirektøren for Mega, Jon Eskedal, seier at dei med kontinuitet i leveringane kunne ha gjort meir i høve til butikk, som å setje i gang tiltak for å eksponere økologiske produkt. Problema som følgjer med lite volum kan illustrerast med korleis kjededirektøren opplevde miljøveka til Mega hausten 1999:

Sist vi arrangerte miljøuke på Mega kunne ikke Gilde levere. Det var markedsføringspenger rett ut av vinduet, og slikt skaper dårlig oppslutning på butikknivå.

Også tidlegare driftssjef i FSØ, Øyvind Eskevik, peiker på at dårleg leveransesikkerheit gjer det vanskeleg for grossist og detaljistledd å planleggje aktivitetar på økologisk kjøt. Det har ført til dårleg utteljing for produktgruppa under fleire av NKL sine miljøveker:

På de siste kampanjene har det vært tomt for varer allerede første dag og en har heller ikke fått suppleringer utover uken. Dette gjelder også førstesideprodukter¹, f.eks kjøttdeig.

¹ Produkt som er annonsert på første side i kundeavisa til Mega, som går ut til alle husstandar i nedslagsfeltet med anslagsvis 1 million innbyggjarar.

Mål og strategiar

Forbrukarsamvirket opererer ikkje med salsmål for økologisk kjøt. I RS blir det vist til at dette er svært vanskeleg fordi ein ikkje kjenner tilgangen, og at konkrete målsettingar ikkje gir mening før ein har jamn tilgang gjennom heile året.

Leiinga ved RS arbeider etter talfesta mål for informasjon om økologisk landbruk og auka omsetning av økologiske landbruksprodukt som økologisk vare. Dette arbeidet er institusjonalisert gjennom deltaking i eit utviklingsprosjekt for økologiske landbruksprodukt i samarbeid med Fylkesmannen i Buskerud og Gilde VBT. Prosjektet går over 2 ½ år (1999-2002) og har denne målsettinga:

1. At 80% av forbrukere i Buskerud skal vite hva økologiske varer står for i løpet av prosjektperioden.
2. At alle samvirkebedrifter som betjener Buskerud fylke skal ha kunnskap om økologisk produksjon fra "jord til bord".
3. At 80% av norskproduserte økologiske varer skal selges som økologiske innenfor Buskerud fylke i 2004. (Fylkesmannen i Buskerud m.fl., 1999)

Økologisk mat går inn som eit viktig ledd i miljøstrategien til NKL. Kjededirektøren i Mega, Jon Eskedal, stadfestar at økologisk kjøt har ein plass i denne strategien. I 1998 vedtok kjedeleinga at alle Mega-butikkar i landet skulle Debio-godkjennast. Det førte til at talet godkjente butikkar auka frå 52 i 1997 til 135 året etter. I januar 2000 er det i alt 111 Mega-butikkar som er godkjent for nedskjering og pakking av økologisk kjøt. Det betyr at i underkant av 60 prosent av Mega-butikkane i landet har Debio-godkjenning i dag. Dei står for 87 prosent av alle norske butikkar med slik godkjenning (Anne Marit Nordskog, Debio, pers. oppl.).

Produktidentitet og målgruppe

FSØ har ikkje definert ei målgruppe for økologisk kjøt blant sine kundar. Egil Sætveit seier at dei nøyer seg med å registrere at det er ein etterspurnad etter økologisk kjøt, utan at ein har kartlagt om dette dreier seg om spesielle menneske verken når det gjeld demografi eller sosiologi. På spørsmål om kva produktidentitet ein ønskjer at økologisk kjøt skal få i kommunikasjon med forbrukarane svarer han:

Det bør være produsenten som har en strategi for produktet sitt, og jeg tror vi vil slutte oss til den. Men jeg ser på dette som et hvilket som helst annet kjøtt, og behandler det deretter i min organisasjon.

Jon Arne Mala i RS seier at målgruppa for økologisk kjøt per i dag er miljøbevisste forbrukarar, men at ein likevel ønskjer å nå så langt ut med produkta som råd, og prøve å få få flest mogleg kundar interessert i økologisk kjøt.

Pris

NKL vedtok i november 1997 å innføre kronepåslag i staden for prosentpåslag på økologiske produkt. Informantane i RS slår fast at salet ville blitt svært avgrensa dersom ein skulle rekne same prosentvise avanse på økologisk kjøt som på konvensjonelt. Disponent Sollie meiner at t.d. ti kroner meirpris per kg for kjøtdeig er akseptabelt, men at ein ein pris over 89 kr/kg for økologisk kjøtdeig når vanleg ligg på 79 kr/kg vil føre til at salet stoppar opp.

Utdrag av intervju med ein informant i FSØ seier dette om påslaget for økologisk kjøt i butikkane deira:

Korleis skjer prisutrekninga på økologisk kjøt, er påslaget det same som eller ulikt påslaget for vanleg kjøt?

Påslaget er i hvert fall like stort i prosent. Tror det er det samme som for vanlig kjøtt, men ettersom prisen i utgangspunktet er større for økokjøtt, blir påslaget også større i kroner og øre.

Ein annan informant, Øyvind Eskevik, som tidlegare var driftssjef for Mega i Oslo-området, opplyser at det økologiske kjøtet som blir selt gjennom FSØ har prisar som er fastsett av NKL. Dette gjeld spesielt på sentrale kampanjar. Eskevik seier at det blir rekna same kalkyle for økologisk som for konvensjonelt kjøt, eventuelt enda litt høgare for det økologiske. Opplysningane om at prisfastsetting ikkje skjer i butikk blir stadfesta av to ferskvarerjefar på Mega-butikkar i FSØ med omsyn til frosne kjøtprodukt (dei aktuelle butikkane har ikkje ført ferskt økologisk kjøt). Dei frosne varene, m.a. økologisk fårrikålkjøt og kjøtdeig, kjem ferdig prisa frå Fellesslakteriet. Hadde butikkane i FSØ i større grad tatt inn stykningsdelar av ferskt økologisk kjøt, ville speleroommet for prisfastsetting på detaljnivå vore større.

Opplysningane ovafor viser at det blir nytta prosentpåslag på økologisk kjøt som blir selt gjennom FSØ trass i det generelle vedtaket i NKL om kronepåslag på økologiske varer. Dette er i tråd med våre funn for økologisk mjølk i samband med undersøkingar i alle seks Mega-butikkane FSØ har i Oslo. I den grad prisane på det økologiske kjøtet er fastsett av NKL Grorud viser det at strategien om kronepåslag ikkje er fullt ut implementert i sentralledet.

Promotering

I samband med NKL sine miljøveker to gonger i året er det vanleg at det blir annonsert for økologisk kjøt i Mega sine kundeaviser (sjå vedlegg 6). I FSØ er promoteringa avgrensa til den felles forbrukarinformasjonen i regi av NKL. I tillegg nyttar Ringerike Samvirkeleg av og til annonsar i lokalavisa for å informere forbrukarane om at det er økologisk kjøt å få tak i. Dette verkemiddelet har særleg vore nytta i samband med lansering. Dessutan har ein i samarbeid med Gilde VBT arrangert aktivitetar i butikk med utdeling av smaksprøvar, som t.d. fårrikål.

Plassering

Mega Hønefoss legg stor vekt på å gjere det økologiske kjøtet synleg i butikken. Det oppnår ein med å ha eit eige hjørne i butikken der økologisk kjøt blir eksponert i kjøledisk, kombinert med tydeleg plakatering. Mega-butikkane i FSØ som vi har hatt kontakt med opplyser at kjøtet blir eksponert ved hjelp av plakatering i butikken. Ein ferskvarerjef seier at "vi har plakater hengende oppe, men det er veldig sjelden at vi har økologisk kjøtt inne".

6.4 Drøfting økologisk kjøt

Tema for drøftinga i dette delkapittelet kan formulerast slik: Er det rasjonelt for aktørane i kjøtsamvirket, ut frå deira ståstad og måte å tolke omgivnadene på, å utvikle marknaden for økologisk kjøt og innlemme dette som ein del av sitt arbeid, på lik line med det konvensjonelle kjøtet?

Ein av informantane som har leiande posisjon i ei av case-verksemdene set sjølv ord på det som er eit hovudtema i diffusjonsteorien og kanskje den viktigaste utfordringa ved implementering av innovasjonar: Tradisjonsbunden tenking hindrar eller bremser innføringa av nye idear. For innføring av økologisk kjøt i kjøtsamvirket meiner informanten at vanetenking på alle nivå i organisasjonen er sjølv hovudhindringa:

I norsk landbruk, sånn som vi jobber, så er det kun det tradisjonelle som er all right. Alt som skal gjeres på en litt annen måte enn det vi har gjort tidligere, det er litt latterlig og folk tar ikke fatt i det. Enten det er nye nisjer eller lage produkter på litt nye måter, inklusive økologisk. Interessen for å gjøre ting på nye måter i kjøtsamvirket har vært minimal. Så kommer man med en ny idé i forhold til noe som man har gjort før, så blir det veldig ofte oppfattet litt negativt eller latterlig. Så det er det å implementere det i egen organisasjon som er det verste. Ikke hos kunder.

Vi ser her korleis ein leiar som i utgangspunktet skulle ha føresetnader for å påverke og endre si eiga verksemd, er frustrert over den inngrodde motviljen mot endringar som ein i større eller mindre grad finn i alle organisasjonar. Dette gjenspeglar truleg den grunnleggande konservatismen og skepsisen som alle nyskapingar må bryne seg mot. Spørsmålet om implementeringsprosessen blir vellykka avheng av korleis vilkåra er for adopsjon – om organisasjonen er mottakeleg for den aktuelle innovasjonen. Nedanfor skal vi prøve å nærme oss eit svar på det spørsmålet.

Bakgrunn for lansering av økologisk kjøt

Påverknad frå eigne medlemmar som driv økologisk kjøtproduksjon har blitt peikt på som ei av årsakene til at kjøtsamvirket innlemma økologisk kjøt i sortimentet. Vi finn det lite truleg at eit fåtal økologiske bønder blant ein aktiv medlemsmasse på nesten 40.000 kjøtprodusentar ville vere ei sterk nok gruppe til å få kjøtsamvirket på banen i denne samanhengen, utan at det var andre faktorar som trekte i same lei.¹ Dei økologiske produsentane har rett nok hatt representantar med kontakt inn mot leiinga i Norsk Kjøtt. Satsinga på sentralt hald kom som resultat av eit samarbeidsprosjekt mellom kjøtsamvirket og organisasjonane i det økologiske landbruket. Det synest likevel klart at aleine omsynet til ein minoritet blant eigne medlemmar ikkje ville få kjøtsamvirket til å bere utviklingskostnader for ein parallell produktserie og garantere meirpris til produsentane. Kva andre motiv er det rimeleg å trekkje fram?

Informantane gir ikkje uttrykk for at ein hadde forventningar om økonomisk fortjeneste på kort sikt som resultat av innføring av økologisk kjøt. Derimot blir det peikt på eit ønske om å dekkje etterspurnaden etter økologisk kjøt i den grad den finst. To sentrale aktørar i Gilde seier at økologisk kjøt er eit politisk betinga satsingsområde. Utan at det blir klart uttrykt får

¹ Debio har ikkje statistikk som viser kor mange av gardsbruka med merkegodkjent produksjon som har godkjent kjøtproduksjon. I 1998 var det 1.627 gardsbruk med Debio-godkjent produksjon, og ein god del av desse hadde ikkje merkegodkjenning på husdyrproduksjonen. I 1998 godkjente Debio til saman 5.208 storfe (ekskl. kyr som berre var godkjent for mjølkeproduksjon) og 29.812 sau og lam i økologisk husdyrhald.

vi ei forståing av at ein tar omsyn til politiske forventningar om at kjøtsamvirket skal tilby ein kanal for økologiske produkt. Dette er i tråd med den tredelte rolla til salssamvirket som medlemsorganisasjon, marknadsaktør og forvaltningsorgan for staten (Røkholt og Borgen, 1999). Ein tredje informant, ein av leiarane i Gilde Norge, presiserer sterkt at satsinga på økologisk kjøt har vore eit unntak i høve til andre produkt-nyskapingar i den forstand at "det har vært et tungt og stort prosjekt hos oss hvor ekstremt mange mennesker har vært involvert". Dette er også ein indikasjon på at vedtaket om å gjere økologisk kjøt til ein del av kjøtsamvirket sitt arbeid har vore politisk og strategisk motivert.

Ein nøkkel til å forstå bakgrunnen for innføringa av økologisk kjøt kan ligge i å studere kva som har skjedd vidare: Etter fem års fartstid utan at det har gitt økonomisk avkastning er det likevel ingen informantar som tar til orde for at Gilde skal avvikle produktgruppa. Vår tolking blir at det er langsiktige politiske og strategiske vurderingar som får ein økonomisk aktør som kjøtsamvirket til å akseptere økonomisk tap over lengre tid på ei marginal produktgruppe som ein ikkje oppfattar har vesentlege produktfordelar i høve til det vanlege sortimentet. Denne tolkinga blir støtta av påstanden om at kjøtsamvirket godtar økonomisk tap "nesten i all evighet" når det er snakk om politisk betinga satsingsområde. Ei plausibel forklaring på ein slik strategi vil vere at Gilde gjennom å opprette eit økologisk sortiment ønskjer å sikre sin posisjon i marknaden i tilfelle etterspurnaden etter økologisk kjøt skulle bli vesentleg større enn i dag. Dette harmonerer med uttaler om at det er viktig for kjøtsamvirket å vere i front også på området økologisk kjøt, og at ein reknar med at økologisk kjøt er eit produkt som har kome for å bli – sjølv om salet førebels står for mindre enn ein promille av det samla volumet.

Kom ideen innafrå eller frå utsida?

Oppsto innovasjonen økologisk kjøt i kjøtsamvirket som eit resultat av interne behov og initiativ, eller fekk organisasjonen tilført nyskapinga utafrå? Vårt materiale gir ikkje eit eintydig svar på dette spørsmålet. Press frå eigne medlemmar som ønskjer å få ein omsetningskanal for sine økologiske husdyr må vi sjå som ei form for intern prosess, eit indre behov for innføring av ei ny produktgruppe. Likevel kan avstanden vere lang frå kjøtprodusentane til dei tilsette i produksjons- og salsledda i kjøtsamvirket, kanskje særleg når pressgruppa berre står for ein liten del av medlemsmassen. Utviklingstendensar i andre land i retning av større etterspurnad etter økologiske produkt har vore med på å utløyse etablering av eit økologisk sortiment i Gilde. Dersom slike strategiske val er basert på langsiktige økonomiske vurderingar og spring ut frå ei felles forståing internt, vil innovasjonen ha føresetnader for å bli tatt opp i organisasjonen. Spørsmålet er i så fall kva nivå det er rasjonelt å utvikle produktet til, all den tid formålet er å posisjonere seg og ha dei økologiske produkta liggande i bakhand.

Det er til dels store skilnader i omsett volum og andel selt som økologisk mellom dei tre case-verksemdene i kjøtsamvirket. Dette er avvik som vi eit stykke på veg kan forklare med ulik bakgrunn for at økologisk kjøt vart introdusert. Både Vestlandske Salslag og Gilde VBT starta slaktning og sal av økologisk kjøt før kjøtsamvirket sentralt tok initiativ i den retning. I begge desse verksemdene finn vi enkeltpersonar som har engasjert seg sterkt i å skape engasjement for økologisk kjøt i sine respektive organisasjonar. I kontrast til desse finn vi Fellesslakteriet, som ser ut til å ha etablert arbeid med økologisk kjøt etter direktiv frå Norsk Kjøtt / Gilde Norge. Skilnaden mellom ein innovasjon som kjem innafrå og ein som blir "planta inn" i organisasjonen utafrå kjem klart til syne om vi samanliknar Fellesslakteriet sitt arbeid med dei to nisjeprodukta *Landfe* og økologisk kjøt.

Landfe er kjøt av kjøtferasar, der kundane får tilgang til detaljert informasjon om opphavet til kjøtet dei kjøper. Slike produkt går under namnet "sporbart kjøt", og inneber at opplysningar ein ønskjer å knyte til varen, som namn på produsent og dyrerace, følgjer slaktet gjennom alle ledd i verdikjeda fram til forbrukar. Konseptet Landfe vart utforma av Fellesslakteriet og Forbrukersamvirket ØST i fellesskap, som ledd i "partnering-avtalen" mellom dei to selskapa. Landfe vart lansert hausten 1996, omtrent på same tid som arbeidet med økologisk kjøt vart sett i gang. Informantar i både FS og FSØ omtalar Landfe og økologisk kjøt (biffar og filetar av storfe) som to nisjeprodukt som liknar kvarandre, både ved at tilgangen på råstoff er avgrensa, at ein vender seg til spesielle forbrukargrupper og at ein tar ut nokolunde same meirpris i marknaden. Vi har fleire uavhengige indikasjonar på at Landfe har blitt prioritert sterkare enn økologisk kjøt, både i slakteriet og omsetningsapparatet, fordi ein i større grad har hatt eit eigeomsforhold til Landfe-konseptet. Det går fram av dette sitatet frå ein informant i Fellesslakteriet:

På landfe sliter vi med akkurat de samme problemer som med økologisk, altså kobling mellom dårlig økonomi i oppstrøm og for liten etterspørsel og ujevn tilførsel. Det er akkurat samme problematikk. Men landfe har liksom vært et prosjekt som FS i sin tid selv satte i gang, og selv drev igjennom i samarbeid med FSØ. (...) FSØ føler sikkert en større forpliktelse til å drive landfe igjennom enn økologisk kjøtt, i forhold til samarbeidet mot oss. Men det er klart, samtidig må de også være lojale overfor NKLs egne sentrale strategier på økologisk kjøtt.

Etablerte verdier og oppfatningar

Er konseptet økologisk kjøt i konflikt med etablerte verdier og oppfatningar i kjøtsamvirket? I så fall vil det kunne vere med på å forklare at økologisk kjøt ikkje slår rot i organisasjonen og oppnår større marknadsandelar, men tvert om viser tilbakegang. John Erlend Nygård Laderud, som i eigenskap av å vere prosjektleiar for nisjeproduksjonar har ansvar for oppfølging av den økologiske produksjonen i Norsk Kjøtt, innrømmer at det eksisterer eit spenningsforhold internt i kjøtsamvirket i høve til økologisk og konvensjonelt kjøt, men avviser at djuptgripande verdikonfliktar er ei hovudårsak til problema:

Blant flertallet av de ansatte i kjøtsamvirket blir økologisk kjøtt tatt imot som et positivt tilskudd, helt til det får konsekvenser for den enkelte i en travel hverdag. Det er ikke slik å forstå at økologisk kjøtt er en "ikkeprioritet", men det er et problem å få satt av nok tid til at det blir en suksess.

Ein marknadssjef refererer til ei haldning som han meiner er utbreidd i heile kjøtsamvirket, som går ut på at det er lite meining i å drive med økologisk kjøt ettersom det er så liten skilnad på dette og det vanlige kjøtet:

"Hvorfor skal vi drive med økologisk? Vi har jo nesten økologisk landbruk" - altså den typen litt meningsløse argumenter.

Informanten distanserer seg i dette tilfellet frå påstanden om at vanleg norsk landbruk har så mange av kvalitetane ved den økologiske landbruksproduksjonen at det ikkje er meining i å operere med to parallelle produktstraumar. Den haldninga som det her blir vist til vart ikkje uttrykt ope frå nokon av våre informantar. Likevel ser vi fleire døme på at miljøfordelane ved økologisk kjøt blir trekt i tvil, og at sentrale aktørar i kjøtsamvirket stiller seg likegyldig til den vidare lagnaden til økologisk kjøt som produkt. Dårleg sal blir tolka som eit teikn på at tilliten til konvensjonelt norskprodusert kjøt er stor.

Vårt intervjumateriale gir ikkje grunnlag for å slå fast at kjøtsamvirket som heilskap er prega av ein kraftig konflikt mellom dei verdiane det økologiske landbruket representerer og dei etablerte sosiokulturelle verdiane i organisasjonen. Vi kan likevel ikkje utelukke at slike spenningar er med på å bremse adopsjonen, og at denne typen verdikonflikt kan verke som eit viktig hinder i delar av organisasjonen.

Vi kan ikkje sjå bort frå at ein latent verdikonflikt ikkje så lett kjem til overflata i ein situasjon der økologisk kjøt ikkje ser ut til å få fotfeste i marknaden. Det kan vere eit utslag av dette når ein av informantane i Gilde VBT uttaler at faren for at økologisk kjøt skal gi det konvensjonelle kjøtet eit "b-stempel" var eit større diskusjonstema for sju – åtte år sidan enn det er i dag. Dersom aktørar i t.d. Fellesslakteriet i utgangspunktet skulle oppleve økologisk kjøt som eit trugsmål mot etablerte verdiar, ville dei ikkje ha mykje å frykte når dei ser at det blir selt berre 900 kg økologisk kjøt frå bedrifta fleire år etter lansering.

Vidare er det slik at ein verdikonflikt kan eksistere på andre plan i kjøtsamvirket sjølv om han ikkje kjem til uttrykk blant tilsette i administrasjonen og på leiarnivå i produksjons- og salsapparat. På medlemssida, blant kjøtprodusentane, ser ein frå tid til anna utslag av at økologisk landbruk blir oppfatta som eit trugsmål mot konvensjonell produksjon. Ei ordveksling i Vestnorsk Landbruk er ein illustrasjon på dette. Der fekk Vestlandske Salslag kritikk frå ein saueprodusent som såg på deira arbeid med økologisk kjøt som eit åtak på konvensjonell saueproduksjon:

Norsk kjøt, mjølk og grønnsaker er toppvarer og sunn mat, det har dei siste 40-50 åri vist. Likevel går våre salsorganisasjonar ut og agiterer for økologisk sauedrift, vår beste økologiske vare. Dei oppnår ein ting med dette: Det vert sådd mistillit mot vår saueproduksjon. (Vestnorsk Landbruk nr. 11, 1998)

Det er vanskeleg å slå fast i kva grad denne typen haldningar blant delar av medlemsmassen har innverknad på disposisjonane til leiinga i kjøtsamvirket. Vi har ikkje intervju med tillitsvalde i kjøtsamvirket. Det kunne ha avdekket kor utbreidd den negative haldninga til økologiske produkt er.

Fordelar for forbrukarane?

Når informantane i kjøtsamvirket blir spurt om årsakene til at ein del forbrukarar er villige til å betale meirpris for økologisk kjøt, er dei fleste svara av denne typen:

Forbrukerne i forhold til kjøtt generelt er opptatt av trygghet. (...) I tillegg til trygghet er forbrukerne opptatt av dyrehelse og rene produksjonsforhold for å si det sånn.

Det er ei utbreidd oppfatning at det er ei lita gruppe forbrukarar som på denne måten opplever fordelar ved økologisk kjøt, og at denne gruppa omfattar dei mest miljøbevisste forbrukarane og forbrukarar med store krav til trygg og rein mat. Denne gruppa blir vurdert som lita per i dag, men ei rekkje informantar gir uttrykk for at dei ventar at miljø- og helseomsyn vil bli stadig viktigare forbrukarpreferansar i framtida. Vi finn ei allmen oppfatning i kjøtsamvirket om at det store fleirtalet av norske forbrukarar meiner konvensjonelt norsk kjøt held ein høg så høg kvalitets- og miljøstandard at dei ikkje har behov for økologisk kjøt. Det gode rennomeet til vanlege Gilde-produkt blir vurdert som eit av dei største hindra for at økologisk kjøt vil slå igjennom å oppnå meir enn marginale marknadsandelar. Paradoksalt nok er det fleire informantar som på den eine sida gir uttrykk for at økologisk kjøt vil ha vanskar med å slå igjennom på grunn av høg forbrukartillit til konvensjonelt kjøt, men på den andre sida

kjem med nokså optimistiske anslag for marknadspotensialet til økologisk kjøt. Dette tolkar vi som ei uvisse i høve til korleis forbrukstrendane vil utvikle seg i tida framover.

Sjølv om informantane trur forbrukarane som kjøper økologisk er opptatt av eiga helse og produksjonsmåte, er det ikkje dermed sagt at dei sjølve vurderer dette som reelle produktfordelar ved økologisk kjøt. Nokre av informantane i kjøtsamvirket, men eit klart mindretal, gir uttrykk for at dei meiner forbrukarane objektivt sett har ein grunn til å velje økologisk framfor konvensjonelt kjøt. Miljøfordelane ved økologisk kjøt blir trekt i tvil av fleire informantar, og somme peikar på at det økologiske kjøtet til og med har dårlegare kvalitet enn det konvensjonelle. Ein informant i Fellesslakteriet seier dette om kvalitetsskilnaden mellom Landfe (kjøtferasar) og økologisk storfekjøt:

Og så er det (Landfe) veldig bra kjøtt, det er jo topp kvalitet av alt vi driver med som blir tatt ut. Beste raser som fins. Og så det neste vi skal drive med er økologisk som kommer inn og som vi nesten ser tvert igjennom, for å overdrive litt. Det er veldig dårlig mange av dem, skikkelig dårlig.

Blant dei vi har intervjuar er det ingen som svarer at dei tykkjer det er ei oppgåve for kjøtsamvirket å få forbrukarane til å velje det økologiske alternativet.

Materialet vårt tydar på at adopsjonen av økologisk kjøt i kjøtsamvirket ikkje blir fremja på dette punktet, med bakgrunn i den utbreidde oppfatninga av at økologisk kjøt har relative fordelar for berre ei lita gruppe forbrukarar. Her må vi likevel ta eit atterhald om vurderingar knytt til framtidige marknadstendar.

Fordelar for kjøtsamvirket?

Kjøtsamvirket har så langt ikkje hatt økonomiske fordelar av arbeidet med økologisk kjøt. Tvert om har ein brukt pengar på å etablere eit eige sortiment, gi produsentane meirpris ved oppgjer for slaktedyr, handsame kjøtet i separate produksjonslinjer og gjennom ekstra administrasjon. Dette er utlegg ein hittil ikkje har fått dekning for ved å ta ut meirpris i marknaden. Norsk Kjøtt tilrår ein meirpris på 1,50 kr/kg for sau/lam og 3,00 kr/kg for storfe. I 1998 hadde kjøtsamvirket ei samla tilførsle heilt slakt på vel 134 tonn sau/lam og 136 tonn storfe. Av dette kjøtet vart høvesvis 17 og 11 prosent selt med meirpris. Det betyr at det samla tapet i form av meirpris til produsent på kjøt som vart omsett som konvensjonell vare låg på om lag 530.000 kr. Dette er sjølvsagt ein overkommeleg sum for eit konsern med ei årleg omsetning på over 4 milliardar kroner, men viser tydelegare enn noko anna at økologisk kjøt per i dag økonomisk sett er ein klamp om foten for kjøtsamvirket. Marknadsleiinga i Fellesslakteriet går da også langt i å presisere at økologisk kjøt bevisst blir nedprioritert fordi det er eit tapsobjekt for verksemda, og at ein på den måten prøver å minimere skadeverknadene.

Kan økologisk kjøt bli oppfatta som ein fordel for kjøtsamvirket ved at det bidrar positivt til miljøomdømmet til Gilde? Det kunne i så fall vere rasjonelt å utvikle marknaden for økologisk kjøt ut frå ein tanke om at dette kan styrke varemerket deira. Berre eit fåtal av informantane våre legg vekt på at økologisk kjøt kan ha ein positiv verdi for kjøtsamvirket gjennom styrka miljøprofil. Det ser ikkje ut til at leiinga i Gilde Norge opplever økologisk kjøt som ein potensiell ressurs med tanke på å gi varemerket Gilde ein styrka miljøprofil. Hittil har det rett nok vore praktiske årsaker til at Gilde-merking av økologisk kjøt har vore lite aktuelt: Ferskt kjøt blir selt som stykningsdelar eller heilt slakt til butikkar som tar seg av forbrukarpakking på eiga hand, og i slike tilfelle blir varemerket aldri nytta. I tillegg blir det

økologiske kjøtet først og fremst omsett gjennom Forbrukarsamvirket, som nyttar sitt eige varemerke Goman i staden for Gilde-merket. Likevel må vi tolke det manglande engasjementet frå kjøtsamvirket når det gjeld å utvikle marknaden for økologisk kjøt som eit prov på at denne produktgruppa ikkje går inn i ein strategi for oppbygging av ein miljøprofil for Gilde.

Aktørane i kjøtsamvirket meiner at økologisk kjøt berre har potensial til å gi ein marginal auke i den totale kjøtomsetninga. Ein informant meiner rett nok at økologisk kjøt kan vere økonomisk interessant på lengre sikt ved at det kan gi meirverdi snarare enn auka volum.

Ut frå dei oppfatningane som rår internt i Gilde-gruppa og ut frå den strategien som er valt for økologisk kjøt, må vi konkludere med at kjøtsamvirket som økonomisk aktør først og fremst ser éin fordel med å halde på økologisk kjøt som ein del av sortimentet: Dersom marknadstrendane i andre land skulle slå inn med tyngd i Norge, vil Gilde vere i posisjon til å sikre sine marknadsandelar. Denne konklusjonen blir støtta av sitatet nedafør, som viser svaret marknadssjefen i ei av Gilde-bedriftene gav på spørsmål om økologisk kjøt er eit tema i marknadsrådet i Gilde:

Det er et tema der ja. Det vil si for tre - fire år siden var det nesten et fy-ord, for å si det stygt. Mens i dag begynner man å skjønne at det er i grunnen ikke opp til oss å beslutte, for dette kommer. (...) Men det er jo synd at det skal være drivkraften i Norsk Kjøtt, at det ikke heller blir jobbet med muligheten og lysten til å utvikle, i stedet for å føle redselen for å bli overkjørt av andre som drivkraft.

I tillegg til at det er ein fordel for Gilde å ha økologisk kjøt ”i bakhand”, følgjer det positive sider med det å kunne innfri politiske forventningar og kome dei aktørane i møte som ønskjer at det skal eksistere ein kanal for produksjon og omsetning av økologisk kjøt.

Ikkje synlege resultat

Salet av økologisk kjøt har ikkje halde tritt med auka tilførsle. Tvert om viser figur 6.1 korleis salet av økologisk kjøt gjekk ned frå 1997 til 1998 med 63 prosent for sau/lam og 41 prosent for storfe. Fleire informantar har forklart tilbakegangen i 1998 med sviktande motivasjon hos seg sjølv og sine kollegaer på grunn av dårlege resultat gjennom fleire år.

I tillegg til at dei positive salstala og inntektene uteblir, er det eit stort problem at det økologiske kjøtet i seg sjølv er "usynleg". Lite volum fører til at det kan gå lang tid mellom kvar gong det kjem økologiske dyr inn til slakteria. Små parti og manglande kontinuitet i leveransane fører til at det blir lite fokus på økologisk kjøt både i produksjonslinene og salsleddet. Dess lenger ut i verdikjeda ein kjem, dess mindre andel av kjøtet er det som framleis blir handsama som økologisk. Størst ser svinnet ut til å vere i skjereavdelinga, der ein stor del av dei økologiske skrottane går inn i den konvensjonelle varetraumen etter ordre frå fordelingssjefen – som på si side kanskje meiner at salsapparatet sviktar. Resultatet er like fullt at det blir enda færre økologiske dyr å by fram til handelen. Salskonsulentane opplever ofte at dei ikkje får melding om at det er økologisk kjøt undervegs som dei må skaffe kundar til. Samstundes er det lite motiverande å promotere eit produkt som ein ikkje kan tilby kontinuerlege leveransar av og som ferskvarerjefane opplever som vanskeleg å selje. Desse mekanismene er komplekse, og det er ikkje lett å plassere ansvaret for det som skjer. Hovudsaka er at små volum fører til lite rasjonell produksjon gjennom heile verdikjeda. Det gir svak lønsemd, og mangel på synlege resultat fører til at økologisk kjøt blir nedprioritert i alle ledd. Det heile har karakter av å vere ein vond sirkel.

Marknadsføring

Svak og ujamn tilgang set klare grenser for kva annonsering det er mogleg å drive for økologisk kjøt. Det er til dømes ikkje grunnlag for aktiv annonsering gjennom riksdekkande media så lenge volumet er så lite som i dag, og all den tid det ikkje er landsdekkande tilgang på dei einskilde produkta. Annonsering i lokale eller regionale media og kampanjar retta mot kundane til bestemte kjeder vil like fullt vere mogleg å gjennomføre.

Så langt vi kjenner til har Gilde Norge avgrensa promoteringa av økologisk kjøt til produksjon av plakatar til bruk i butikk og utvikling av etikettar. Marknadsleiinga i kjøtsamvirket slår fast at det ikkje er ei oppgåve for Gilde Norge å drive annonsering for økologisk kjøt. Det blir grunnlagt med at ein må konsentrere knappe marknadsføringsmidlar om dei produkta der kampen om marknadsandelane står. Annonsering og informasjonskampanjar om økologisk kjøt blir definert som eit ansvar for andre aktørar som t.d. Opplysningskontoret for kjøtt. Marknadsrådet i kjøtsamvirket har vidare slått fast at det ikkje skal nyttast felles midlar til promotering i regi av den einskilde Gilde-bedrift. Strategien om ikkje å annonsere for økologisk kjøt kan sjå ut til å vere i samsvar med den tenkinga som ligg til grunn for at ein vel å ikkje utnytte økologisk kjøt som ledd i oppbygging av ein miljøstrategi for kjøtsamvirket: Så lenge det ikkje er noko å vinne på å la økologisk kjøt bli bodberar om ein miljøbevisst slakteriindustri, er det heller ingen grunn til å annonsere for det økologiske kjøtet.

Ein konsekvens av marknadsføringspolitikken til Gilde er at det så langt berre er Forbrukarsamvirket som har brukt pengar på annonsering av økologisk kjøt. Det har først og fremst skjedd i samanheng med NKL sine "miljøveker" vår og haust, der økologisk kjøt har blitt avertert i kundeavisa til Mega (vedlegg 6). I tillegg har enkelte samvirkelag annonsert i dagspressa. Kjededirektøren for Mega, Jon Eskedal, etterlyser marknadsføringsstøtte for økologisk kjøt frå Gilde si side.

I tillegg til at Gilde ikkje annonserer økologisk kjøt, ønskjer dei heller ikkje å formidle til forbrukarane kva økologisk kjøt er. Merkestrategien inneber at Ø-merket og ordet "økologisk" blir gjort godt synleg, og i ein viss forstand formidlar etikettane visse "naturverdiar" (husdyr på beite i norsk natur, og påskrifta "med tanke på naturen"). Ut over dette har emballasje/etikettar og plakatmateriell til bruk i butikkane ingen informasjon om kva det økologiske landbruket står for, eller kva som skil desse produkta frå dei andre.

Inntrykket av at kjøtsamvirket ikkje ser det som rasjonelt å utvikle marknaden for økologisk kjøt blir styrka av det faktum at Gilde ikkje ønskjer å promotere produktgruppa aktivt, og at dei overlet til andre aktørar å formidle kva meirverdi økologiske produkt har for forbrukar.

Ein komplisert innovasjon?

Vi har tidlegare vore inne på fleire forhold som taler for at økologisk kjøt er komplisert som innovasjon. Desse faktorane er for ein stor del knytt til små volum som fører til lite rasjonell handsaming gjennom verdikjeda. Her skal vi sjå nærare på komplikasjonar knytt til emballasje og pakketeknologi.

Salspersonell registrerer at ein del butikkar ønskjer at ferskt kjøt skal vere forbrukarpakka frå Gilde si side. Dette er ikkje i tråd med marknadsstrategien til kjøtsamvirket, som går ut på å

levere stykningsdelar til butikkar med ferskvareavdeling. Skulle ein nå ut til butikkar som ikkje har betjente kjøtdiskar, ville ein vere avhengig av å pakke det ferske kjøtet i såkalla beskyttande atmosfære, dvs. ei gassblanding som ikkje inneheld oksygen. I motsett fall ville kjøtet berre stå seg i tre dagar, og det er definitivt for kort lagringsevne for eit produkt med lang omløpstid. Det ligg praktiske hindringar i vegen for ei løysing med pakking i beskyttande atmosfære ettersom Debio-regelverket ikkje godkjenner bruk av karbonmonoksid (CO) i slike gassblandingar. På ordinære Gilde-produkt blir det tilsett eit par prosent CO fordi det hindrar at kjøtet blir grått, og fleire informantar peikar på at ein ikkje vil få avsetning på "misfarga" økologiske biffar som ligg ved sidan av raudt og tilsynelatande ferskare kjøt.

Diffusjonsteorien legg vekt på at adopsjon av innovasjonar har vanskelegare for å lykkast dersom dei ikkje lett lar seg tilpasse til den aktuelle organisasjonen. I dette tilfellet ser vi at kjøtsamvirket ikkje kan ta i bruk den pakketeknologien dei elles brukar dersom dei vurderer det som aktuelt å marknadsføre ferskt økologisk kjøt i forbrukarpakningar med god lagringsevne. Fleire av våre informantar reagerer negativt på at det er praktiske hinder for å ta i bruk slik teknologi, noko som går fram av dette utdraget av eit intervju på Fellesslakteriet:

Intervjuar: Eg har snakka med ein ferskvareshjef i Bergen som svært gjerne skulle hatt mulighet til å ta inn forbrukarpakningar frå VS, og ho trudde at det ville auka omsetninga i hennes butikk.

Jeg tror at så lenge vi (bare) kan kjøre forbrukerpakninger med tre dagers holdbarhet, så tror jeg ikke det stemmer for henne. Men hvis vi hadde kunnet kjørt det inn i BDF-gasspakningen med åtte eller ti dager så hadde det fått en helt annen utbredelse, det er ikke til å komme forbi. For med tre dager, når du tar inn på fredag så må du selge på fredag og lørdag. Så butikkene er litt forsiktig. Så når de kjøper en hel biff og skjærer opp den selv så er det klart du får det samme der også. Når du først har åpnet den så kan du ikke bruke mer enn tre - fire dagers holdbarhet ute i butikken.

Hittil har ikkje dette vore eit aktuelt problem på grunn av den vedtatte marknadsstrategien, men skulle økologisk kjøt bli eit produkt som Gilde ønskte å marknadsføre overfor alle daglegvarebutikkane, ville ein opplagt stå overfor viktige utfordringar med omsyn til pakketeknologi.

Skilnader mellom case-verksemdene

Val av case innafor kjøtsamvirket vart opprinneleg gjort med tanke på å få kartlagt skilnaden mellom Gilde-verksemder som har hatt eit relativt godt sal av økologisk kjøt (Gilde VBT for storfe og Vestlandske Salslag for lam/sau) og svakare sal av økologisk kjøt (Fellesslakteriet). Undervegs i prosjektperioden har vi sett ei viss utjamning mellom verksemdene, særleg knytt til den sterke tilbakegangen i sal av økologisk lam og sau hos Vestlandske Salslag. Denne utjamninga kan kanskje vere med på å forklare at skilnadene mellom dei tre case-verksemdene står fram som mindre tydelege enn vi i utgangspunktet hadde rekna med.

Eit anna moment som kan kaste lys over likskap og skilnad mellom valte case er det faktum at alle tre i røynda har svært små tal å vise til når det gjeld både tilførsle og sal av økologisk kjøt. Når volumet dreier seg om promille av samla kjøtomsetning, er det viktig å ha klart for seg at tilfeldige handlingar kan gi tilsynelatande store effektar. Med så små tal kan ein enkelt salsaktivitet i ein butikk gje utslag på statistikken. Det er difor grunn til å vere varsam med å trekkje konklusjonar med utgangspunkt i dei skilnadene som kjem fram når ein samanliknar salsstatistikken mellom dei tre selskapa. Generelle tendensar, som at tilførsla aukar medan

salet stagnerer eller går tilbake, er likevel uomtvistelege. Det er også relevant å sjå etter systematiske skilnader i kor stor del av kjøtet som er selt som økologisk.

Nedafør vil vi trekkje fram dei viktigaste skilnadene mellom Fellesslakteriet, Gilde VBT og Vestlandske Salslag slik dei kjem fram i materialet vårt.

Salsutvikling

Den markerte nedgangen i sal av økologisk kjøt frå 1997 til 1998 for VS og FS fell inn i eit allment mønster innafor kjøtsamvirket, der Gilde VBT snarare representerer eit unntak med sin framgang for sau/lam og uendra salstal for storfe. Fellesslakteriet skil seg ut frå dei to andre gjennom lågare andel økologisk kjøt selt til meirpris. Selt volum hos FS låg i 1998 på om lag 9 prosent av Gilde VBT og 16 prosent av VS.

Vestlandske Salslag er den Gilde-verksemnda som har hatt det beste salsresultatet, med eit sal av 23,5 tonn økologisk sau og lam i 1997 av ein total produksjon på 28 tonn (84 prosent). Den positive utviklinga snudde brått i 1998 (sjå figur 6.4).

Innovasjonspådrivar

Fellesslakteriet ser ut til å skilje seg frå dei to andre case-verksemdene ved at ein her har mangla pådrivarar for det økologiske kjøtet internt i organisasjonen. Ein informant nemner rett nok at FS hadde ein økokjøt-ansvarleg på organisasjonssida den første tida etter oppstarten, som fungerte som ein pådrivar i arbeidet mot kjøtprodusentane. Elles har vi fleire utsegner som går på at FS ikkje har pådrivarar internt som kjenner ekstra ansvar for å setje økologisk kjøt på dagsorden.

I Vestlandske Salslag har vi identifisert ein pådrivar på organisasjonssida som arbeider aktivt for å stimulere sauebøndene til å leggje om til økologisk produksjon. Vedkommande har samarbeidd med den økologiske forsøksringen i området om eit informasjonsopplegg mot kjøtprodusentane, både med fokus på produksjonsmetode, reglverk og rutinar for innmelding. Internt i slakteriverksemnda har arbeidet gått ut på å sikre at det økologiske kjøtet blir tatt vare på i dei ulike ledda i produksjonen. Formelt har han ansvaret for det økologiske kjøtet fram til slaktelina, men i praksis prøver han å følgje opp kjøtet lenger enn det for å sikre seg at systemet fungerer. På salssida manglar det ei tilsvarande tett oppfølging, sjølv om det også her blir gitt uttrykk for positive haldningar til dei økologiske produkta.

Gilde VBT har medarbeidarar både på organisasjons- og salssida som definerer seg sjølv – og blir oppfatta av andre – som pådrivarar for det økologiske kjøtet. Gilde VBT utmerkar seg i høve til dei andre case-verksemdene med særlig aktiv oppfølging mot varehandelen. Bedrifta har ein eigen utviklingssjef med hovudansvar for økologisk kjøt. Det var vedkommande som sto bak innføring av økologisk kjøt som eit arbeidsområde i verksemnda allereie i 1985. No er han engasjert i eit prosjektsamarbeid med Fylkesmannen i Buskerud og Forbrukarsamvirket for å leggje til rette for produksjon og omsetning av økologisk kjøt. Målet for dette arbeidet er at 80 prosent av forbrukarane i Buskerud skal vite kva økologisk kjøt står for og at 80 prosent av den økologiske produksjonen skal bli omsett som økologisk vare innan 2004.

Felles for alle tre verksemdene er at den øvste leiinga i liten grad er opptatt av økologisk kjøt som produktgruppe. Pådrivarane er dermed i større eller mindre grad overlatne til seg sjølv, og har vanskeleg for å få til implementering av den nye produktgruppa på brei basis. Det er likevel klart at interne pådrivarar radikalt aukar sjansen for vellykka adopsjon av innovasjonen, og vi meiner det er grunn til å tru at skilnaden mellom case-verksemdene på

dette punktet er med på å forklare at Fellesslakteriet har dårlegare salstal for økologisk kjøt enn dei to andre Gilde-bedriftene vi har sett på.

Økonomisk situasjon

Fellesslakteriet er den einaste case-verksemnda der administrative leiinga har gitt ope uttrykk for at dei har ønskt å nedprioritere økologisk kjøt. Dette har bakgrunn i ein økonomisk pressa situasjon i FS på den tida den noverande leiinga tok over. Marknadssjefen seier dette om korleis dei økonomiske realitetane gjorde det rasjonelt for leiinga å fokusere på andre produktgrupper:

Hvis du går halvannet år tilbake så hadde Fellesslakteriet veldig dårlig økonomi, og vi hadde en veldig svak egenkapital. Og i en sånn fase er man nødt til å fokusere beinhardt på økonomi og inntjening. Og det betyr at man må fokusere på de produktene som gir best bidrag, og det er nok kjernen ved økologisk kjøtt det vi er inne på her, fordi drivkraften i Gilde-bedriftene det er primært å vise økonomiske resultater, og så har vi også de andre elementer med som at vi må tekkes eierne, men vi blir jo kritisert hvis vi har dårlige resultater. Og i en sånn fase som vi var i der, så måtte vi fokusere på bidragsproduktene. Og det betyr at økologisk kjøtt og andre nisjeprodukter som vi tapte penger på, at de selvfølgelig ble nedprioritert.

Leiinga ved FS har ikkje gitt direkte påbod om å nedprioritere det økologiske kjøtet, men den sterke bidragsfokuseringa har likevel hatt nettopp den effekten:

Det gikk ut på at jeg for eksempel kommenterte ut til salgssjefer og salgskonsulenter at de og de varekategorier, for eksempel pålegg og pølser, skal være fokuserte områder, de vi skal bruke mest tid på å jobbe med (...) og dermed sier vi indirekte at resten skal nedprioriteres. Så vi sa jo ikke eksplisitt at økologisk skal nedprioriteres, men det lå liksom i kortene.

Det synest klart at dess strengare økonomiske vilkår ein set for utvikling av nye produktgrupper, dess vanskelegare blir det for slike produkt å nå opp. Vi meiner det er grunnlag for å hevde at den økonomiske situasjonen i Fellesslakteriet har verka med til å setje dei økologiske produkta under hardare press i denne verksemnda enn hos Gilde VBT og Vestlandske Salslag. Ein av leiarane i Gilde VBT svarer på direkte spørsmål at totaløkonomien i deira verksemd er god, og at det ikkje har skjedd noka nedprioritering av økologisk kjøt av økonomiske årsaker.

Relative fordelar

Det er ikkje mogleg ut frå materialet vårt å slå fast at det er avgjerande skilnader mellom dei tre case-verksemdene når det gjeld vurderingar av relative fordelar for eiga bedrift knytt til økologisk kjøt. Det er likevel slik at dei eksempla vi har på at informantar ser klare meirverdiar ved økologisk kjøt er knytt til Gilde VBT og VS, og *ikkje* til FS.

Oppsummeringsvis vil vi konkludere med at dei særleg sterke økonomiske motiva for å nedprioritere økologisk kjøt og mangel på interne innovasjonspådrivarar er faktorar som bidrar med ei forklaring på at salsutviklinga for økologisk kjøt har vore vesentleg svakare hos Fellesslakteriet enn hos Gilde VBT og Vestlandske Salslag.

Ulike resultat og verdiar i Forbrukarsamvirket

Mega-butikkane i Forbrukersamvirket ØST (FSØ) har eit marginalt sal av økologisk kjøt. I 1998 omsette FSØ 473 kg økologisk kjøt, og i dei varekategoriane som hadde eit økologisk alternativ sto dette for ein marknadsandel på 0,07 – 0,4 prosent. Ringerike Samvirkelag (RS)

har vesentleg betre resultat. RS selte i 1998 vel 3,3 tonn økologisk kjøt, som utgjorde 0,5 – 10,4 prosent av dei aktuelle varekategoriane. Denne skilnaden heng saman med kva rasjonalitet som blir lagt til grunn for dei to selskapa sitt arbeid med økologisk kjøt.

RS arbeider aktivt for å utvikle marknaden for økologisk kjøt. Dette ser ut til å ha bakgrunn i eit verdibasert engasjement hos nokre nøkkelpersonar. Leiinga nyttar økologisk kjøt som eit viktig ledd i arbeidet med å bygge ein miljøprofil for RS. Som eit klart uttrykk for at RS ønskjer å utvikle ein marknad for økologisk kjøt, driv dei med utstrekt informasjonsarbeid om økologisk landbruk overfor eigne medlemmar og skoleverket. RS praktiserer NKL sin strategi om likt kronepåslog for økologiske og konvensjonelle matvarer, i motsetning til FSØ. Leiinga i RS er på denne måten villig til å akseptere ei lågare inntening på det økologiske kjøtet enn på det konvensjonelle som eit ledd i marknadsutviklinga.

FSØ legg til grunn at etterspurnaden etter økologisk kjøt i dag representerer 2-3 prosent av den totale kjøtomsetninga, og at produktgruppa derfor er lite viktig for selskapet. Leiinga gir uttrykk for at utsiktene til veksande marknad for økologisk kjøt i framtida er det einaste motivet dei har for å innlemme økologisk kjøt som ein del av sortimentet. Kjøtet som blir omsett gjennom FSØ har i utgangspunktet same prosentvise avanse for dei to produktkategoriane, eventuelt noko høgare for økologisk enn for konvensjonelt kjøt. Dette tolkar vi som eit uttrykk for at det ikkje er rasjonelt for FSØ å gi avkall på fortenste i eit forsøk på å utvikle marknaden for økologisk kjøt. Fleire informantar opplyser at kalkylen for det økologiske kjøtet blir bestemt av NKL sentralt. Dette gjeld først og fremst for frosne kjøtprodukt og kjøtvarer som blir omsett i samband med sentralt styrte kampanjar. I den grad prisane på desse produkta har same kalkyle som konvensjonelt kjøt, viser det at NKL sin strategi for kronepåslog på økologiske produkt ikkje er fullt implementert sentralt i organisasjonen.

Leiinga i FSØ viser til NKL sin miljøstrategi som ein grunn til at dei har økologisk kjøt i sortimentet. Det kan sjå ut til at ein ønskjer å vente til etterspurnaden etter økologisk kjøt eventuelt tar seg opp før ein vil arbeide aktivt for å bygge ein miljøprofil for selskapet. I høve til økologisk kjøt er oppfølginga av den sentrale miljøstrategien inntil vidare avgrensa til at ein bestiller økologisk kjøt i samband med kampanjeveke (NKL sine ”miljøveker”) to gonger i året. FSØ opplever ingen økonomiske fordelar ved det økologiske kjøtet i dag, men har forventningar til at det vil endre seg på lengre sikt. Dette utgangspunktet gjer det rasjonelt å ikkje arbeide aktivt for å utvikle marknaden for økologisk kjøt, men å posisjonere seg for å kunne utnytte ein eventuell auke i etterspurnaden.

Vi har ikkje kartlagt om det er skilnader i økonomiske rammevilkår for dei to samvirkelaga som kan vere med på å forklare at RS er villig til å akseptere lågare marginar på økologisk kjøt enn tilfellet er for FSØ.

RS forklarar skilnaden på salet av økologisk sau/lam (ti prosent av total omsetning) og biffar/filetar av storfe (tre prosent) med at det har vore god tilgang på sau/lam og svak tilgang på storfekjøt. Dette kan stå som ein illustrasjon på opplysningane frå begge samvirkelaga om at liten og ujamn tilgang på økologisk kjøt er det viktigaste hinderet for utvikling av produktgruppa.

Dei gode salstala hos RS har utan tvil samanheng med den tette oppfølginga frå den i Gilde VBT som har utviklingsansvaret for økologisk kjøt. Ein informant i FSØ nemner i den samanhengen at han reknar med butikkane i RS er forfordelte og får lettare tilgang til

økologisk kjøt enn andre butikkar i Gilde VBT sitt område. Vi ser ikkje bort frå at dei gode salstala langt på veg avheng av tett oppfølging frå slakteriverksemda og dermed lettare tilgang til det økologiske kjøtet som kjem ut frå Gilde VBT. Dette rokkar ikkje ved eit vesentleg poeng som kan leiast ut av samanlikninga mellom FSØ og RS: Dersom forholda blir lagt til rette for sal av økologisk kjøt gjennom betra tilgang, tilnærming i pris og informasjon til forbrukar, er det grunnlag for langt større marknadsandelar for økologisk kjøt enn det som er vanleg i dag.

6.5 Konklusjon økologisk kjøt

Har det vore rasjonelt for kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket å utvikle marknaden for økologisk kjøt?

Gilde har som mål å kunne tilby økologisk kjøt i den grad det er etterspurnad i marknaden. Fem år etter at økologisk kjøt vart eit arbeidsområde for alle Gilde-bedriftene er marknadsandelen framleis mindre enn ein promille av samla omsetning, og ingen marknadsaktørar opplever at dei tener pengar på produktgruppa. Økologisk kjøt går ikkje inn i ein strategi for å byggje ein miljøprofil for Gilde, og i delar av organisasjonen har vi grunn til å tru at økologisk kjøt strir mot etablerte verdiar. Trass i at økologisk kjøt på denne måten ikkje blir vurdert å representere fordelar for kjøtsamvirket i dag, er det likevel ingen informantar som tar til orde for å avvikle produktgruppa. Den administrative leiinga i Gilde Norge peiker på at det er politiske og strategiske årsaker til at ein held fram. Kjøtsamvirket opplever press frå økologiske kjøtprodusentar blant eigne medlemmar og politiske forventningar til at ein skal tilby ein kanal for omsetning av økologisk kjøt. Dette er neppe avgjerande årsaker til at Gilde vel å tilby økologisk kjøt. Vi konkluderer med at det er forventningar om framtidig auke i etterspurnaden som gjer at kjøtsamvirket set kortsiktige økonomiske vurderingar til side og framleis ønskjer å ha eit økologisk sortiment. Det er viktig for kjøtsamvirket å ligge i front også på dette feltet dersom marknaden for økologisk kjøt skulle vekse. Kjøtsamvirket sitt arbeid med økologisk kjøt tolkar vi altså som utslag av ein strategi for å sikre posisjonen i marknaden på lang sikt, med utgangspunkt i vurdering av internasjonale marknadstrendar. Ut frå ein slik strategi kan det inntil vidare vere rasjonelt å nøye seg med å tilby økologisk kjøt som eit marginalt nisjeprodukt utan å gjere noko aktivt for å utvikle marknaden for produktgruppa.

Forbrukarsamvirket definerer økologiske produkt, også økologisk kjøt, som viktige element i sin miljøprofil. Vår case-studie av Forbrukersamvirket ØST (FSØ) og Ringerike Samvirkelag (RS) viser korleis ulik rasjonalitet styrer arbeidet med økologisk kjøt i to regionale selskap innafor Forbrukarsamvirket. FSØ legg til grunn at etterspurnaden etter økologisk kjøt i dag representerer 2-3 prosent av den totale kjøtomsetninga, og at produktgruppa derfor er lite viktig for selskapet. Leiinga gir uttrykk for at utsiktene til veksande marknad for økologisk kjøt i framtida er det einaste motivet dei har for å innlemme økologisk kjøt som ein del av sortimentet. Dette utgangspunktet gjer det rasjonelt å ikkje arbeide aktivt for å utvikle marknaden for økologisk kjøt, men å posisjonere seg for å kunne utnytte ei eventuell marknadsending. I Ringerike Samvirkelag er arbeidet med økologisk kjøt prega av personleg engasjement hos sentrale personar. Til skilnad frå FSØ legg leiinga i RS stor vekt på at selskapet skal stå fram med ein klar miljøprofil. Dei har stor tru på økologisk kjøt, både ut frå eiga vurdering av produktfordelar og tolking av marknadstrendar. Dette gjer det rasjonelt for RS å utvikle marknaden for økologisk kjøt, trass i at ein i dag har betre fortjeneste på sal av

konvensjonelt kjøt. På eitt punkt er vurderingane like i dei to selskapa: Begge har tru på det økonomiske potensialet for produktet, og ventar såleis at økologisk kjøt vil vere økonomisk interessant i framtida.

I kva grad har aktørane sine overordna mål, strategiar og tiltak vore eigna til å utvikle marknaden for økologisk kjøt?

Ut frå motivasjonen om å ha eit økologisk sortiment i bakhand i påvente av endra marknadsforhold, er det ikkje konkretisert salsmål for produktgruppa i Gilde. Målet for kjøtsamvirket er å tilby økologisk kjøt i den grad marknaden etterspør det. Utan nærare konkretisering av venta marknadsandelar står dette fram som eit mål det er vanskeleg å evaluere innsatsen etter. Prisstrategien til kjøtsamvirket går ut på at den meirprisen dei betaler ut må dei ta inn i marknaden, og ei tilråding om at utsalsspris til forbrukar skal ha ein meirpris på ti prosent i høve til konvensjonelt kjøt ser i grove trekk ut til å bli følgt. Ein meirpris på ti prosent burde ikkje vere eit hinder med tanke på å utløyse sal. Den reelle prisskilnaden blir likevel større ettersom konvensjonelt kjøt ofte er på tilbod. Fordi prisstrategien ikkje fangar opp dette momentet, blir han mindre eigna til å utvikle marknaden for økologisk kjøt. I utgangspunktet er det eit mål for Gilde å selje mest mogleg av det økologiske kjøtet som økologisk til meirpris. Det viser seg at dette er eit mål som det ikkje blir styrt etter, og det tolkar vi som eit utslag av at aktørane ikkje opplever økonomiske fordelar med å få omsett det økologiske kjøtet til fastsett meirpris. Vi registrerer konsistens i tilhøvet mellom produkt og plassering: Valet av prioriterte kundar med betjente ferskvareavdelingar er tilpassa ønsket om minst mogleg bearbeiding av kjøtet frå Gilde si side. Når denne prioriteringa likevel ikkje fungerer er også det utslag av manglande økonomiske incitament gjennom heile verdikjeda. Kjøtsamvirket har valt ein passiv marknadsstrategi for økologisk kjøt. Denne strategien kjem mellom anna til uttrykk i vedtak i Gilde Norge om ikkje å nytte sentrale midlar til annonsering av produktgruppa eller andre salsfremjande aktivitetar. Det blir overlate til kvar enkelt Gildeverksemd å planleggje og finansiere den typen tiltak. Dette skjer i liten grad. Av dette ser vi at kjøtsamvirket sine overordna mål, strategiar og tiltak ikkje er eigna for å utvikle marknaden for økologisk kjøt.

Heller ikkje i Forbrukarsamvirket opererer ein med salsmål for økologisk kjøt. Dette blir grunnleggjande med at det i ein situasjon med ujamn og usikker tilgang på produkt ikkje gir mening å budsjettere salet. Leiinga ved RS arbeider etter talfesta mål for informasjon om økologisk landbruk og auka omsetning av økologiske landbruksprodukt som økologisk vare. Desse måla blir også delt av enkeltaktørar i Gilde VBT, men arbeidet kan ikkje seiast å ha høg prioritet på leiarnivå i verksemda. I tillegg til å følgje NKL sin prisstrategi for økologiske varer, følgjer RS ein strategi som inneber tiltak i høve til informasjon mot eigne medlemmar og skoleverk. For FSØ er det overordna målet å ha eit økologisk sortiment i bakhand for å sikre marknadsandelar dersom etterspurnaden tar seg opp. I tråd med dette ser det ut til at ein ønskjer å vente med ei aktiv oppfølging av NKL sin miljøstrategi i høve til denne produktgruppa. I motsetning til RS ønskjer ein ikkje å operere med lågare kalkyle for økologisk kjøt enn for konvensjonelt. Alt dette vitnar om ein passiv marknadsstrategi, der tiltaka blir avgrensa til å følgje opp marknadsaktivitetar som er planlagt frå NKL sentralt, i praksis konsentrert til to miljøveker per år. Det er ikkje tilstrekkeleg til å stimulere ei utvikling av marknaden for økologisk kjøt.

I kva grad har samhandlinga mellom aktørane vore eigna til å utvikle marknaden for økologisk kjøt?

På overordna plan har samarbeidet mellom kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket resultert i eit vedtak om at alle dei 192 Mega-butikkane i landet skulle skaffe Debio-godkjenning for nedskjering og pakking av økologisk kjøt. Sjølv om dette målet ikkje er nådd, førte vedtaket til at talet på Debio-godkjente butikkar auka med vel 150 prosent frå det eine året til det neste. Dette har resultert i langt betre geografisk dekning av potensielle utsalsstader for økologisk kjøt, med godkjente butikkar i alle fylke.

Samhandlinga mellom kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket er prega av at ingen av aktørane har økonomiske incitament for arbeid med økologisk kjøt. Det gir seg utslag i mangelfull gjensidig oppfølging når det gjeld marknadsføring og etterspørsel etter økologisk kjøt. Dette gjeld innafor nedslagsfeltet til alle tre Gilde-bedriftene vi har sett på (Felllesslakteriet, Gilde VBT og Vestlandske Salslag). Generelt må vi konkludere med at dårleg samhandling mellom aktørane verkar negativt inn og bidrar til at oppslutninga om økologisk kjøt er i ferd med å forsvinne i heile verdikjeda. I område der det er sett inn ekstra ressursar frå Gilde-verksemda si side og interessa er til stades i detaljistleddet, opplever vi at samhandlinga har fungert og resultert i gode salstal. Dette ser vi døme på i kontakten mellom Ringerike Samvirkeleg og Gilde VBT. Her har samarbeidet dessutan omfatta felles prosjekt mellom dei regionale landbruksstyresmaktene, kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket for å auke produksjonen av og betre marknaden for økologiske landbruksprodukt. Alt dette er tiltak som er eigna for å lette innføringa av økologisk kjøt i alle ledd, og kan vere med på å forklare betre resultat i Gilde VBT sitt område enn for dei to andre case-verksemdene i kjøtsamvirket. Når salet av økologisk kjøt likevel stagnerer også her, og vi ser ein aukande prosentdel tilgjengeleg Debio-godkjent kjøt som blir omsett som konvensjonell vare, er det utslag av at den gode samhandlinga mellom kjøtsamvirket og Forbrukarsamvirket er avgrensa til for få personar. Interne innovasjonspådrivarar er viktige for å lette adopsjonen av den nye produktgruppa, men dersom dette er personar som blir ståande aleine med sitt engasjement vil dei ikkje kunne snu den negative utviklinga på eiga hand.

7. SAMLA DRØFTING OG KONKLUSJON

Vi gjer her ei samanlikning mellom hovudfunna i våre case og konkluderer samla for undersøkinga. Bakgrunnen for dette er det overordna målet med undersøkinga: Korleis kan marknaden for økologiske produkt verte utvikla slik at ein større del av produkta skal kunne kome fram til forbrukar som økologiske, og korleis kan styresmaktene og andre bidra til dette?

Vi har funne to ulike roller og strategiar for økologiske produkt i foredlingsindustrien i Norge og i Sverige: Den norske, representert ved TINE og Gilde, går ut på å ha økologiske produkt i bakhand i påvente av framtidig auke i etterspurnaden. Den andre rolla, i denne undersøkinga representert ved meieriselskapet Arla i Sverige, definerer økologiske produkt som bodberar for konvensjonelle produkt. Nedafor vert desse ulike strategiane presentert og drøfta. Vidare omtaler vi alternative forklaringsmodellar i punkt 7.3, før vi kjem inn på styresmaktene si rolle. Til slutt kjem vi med framlegg til tiltak.

7.1 Økologiske produkt i bakhand

Vi finn at rolla til økologiske produkt i både TINE og Gilde er knytt til eit strategisk element: Verksemdene ønskjer å ha økologiske produkt i bakhand dersom etterspurnaden skulle kome til å utvikle seg. Ut frå utviklinga internasjonalt trur ein at etterspurnaden kan kome til å vekse også i Norge, om ikkje så mykje som i t.d. Danmark, som har eit industrialisert jordbruk. Dersom dette skjer er det viktig både for TINE og Gilde å vere den leiande aktøren også innafor denne varegruppa. Det er fleire element som byggjer opp under dette biletet: Sjølv om dei økologiske produkta ikkje har oppnådd god nok lønsemd etter 4-5 år både i TINE og Gilde, er det ikkje aktuelt å avvikle dei økologiske hovudprodukta. Ein stiller med andre ord ikkje tradisjonelle krav til lønsemd til produkta. I Gilde vert det hevda at dei ut frå strategiske vurderingar kan ha produkt med negativ lønsemd i lang tid. Vidare er det viktig for verksemdene å ha produkta i sortimentet, men dei ser det ikkje som si oppgåve å stimulere etterspurnad og marknad. Deira mål i dag er å ha og selje økologiske produkt i den grad marknaden etterspør slike produkt.

Når økologiske produkt får denne rolla i selskapa, kombinert med svake incitament for økologiske produkt i daglegvarehandelen, stagnerer utviklinga. Det vert ei ”vente og sjå-haldning”. Den strategiske motivasjonen, å ha økologiske produkt i bakhand, har gjort sitt til at utforming av produktet, prisen, promoteringa og plasseringa ikkje har skjedd med mål om å stimulere etterspurnad og utvikle marknad til å verte noko meir enn ein liten nisje. Då kan ein heller ikkje rekne med at ein kan utløyse forbrukarinteresse med kjøp av noko omfang.

Dette kjem mellom anna til uttrykk ved at verken TINE eller Gilde ser det som si oppgåve å gi økologiske produkt ein identitet ut over at dei er *økologiske*. Det er andre si oppgåve å gi forbrukarane kunnskap om kva det økologiske inneber, kva fordelar forbrukarane kan få av å kjøpe økologiske produkt. Det vert vist til at dette er ei oppgåve for Landbruksdepartementet eller opplysningskontora i landbruket. Både for økologisk mjølk og kjøt gjer dette at marknadskommunikasjonen vert svak.

Grunnen til at økologiske produkt har fått denne rolla i selskapa er at TINE og Gilde i liten grad ser at økologiske produkt kan gi fordelar for selskapa i dagens situasjon. Det er svak og til dels negativ lønsemd for produkta, og ein ser ikkje at dei har andre positive økonomiske effektar for selskapa, t.d. ved å styrke miljøprofilen. Den mest utbreidde haldninga er at dei

konvensjonelle produkta har ein så høg miljøprofil at grunnlaget for økologiske produkt i marknaden er lite. Difor har også miljø i liten grad vore ein del av identiteten til produkta, og Dalsgården har ikkje vore marknadsført som eit TINE-produkt. Av praktiske årsaker har ikkje økologisk kjøt vore marknadsført under Gilde-varemerket i noko særleg omfang. Dermed har ein heller ikkje fått ein diskusjon internt i kjøtsamvirket om tilhøvet mellom Gilde-merket og økologisk kjøt. Den einaste positive effekten produkta vert oppfatta å ha i selskapa er å bidra til å oppretthalde deira posisjon i marknaden.

Ein viktig grunn til at verken TINE eller Gilde ser at økologiske produkt er økonomisk interessant ligg i dei etablerte verdiane og oppfatningane av konvensjonelt og økologisk jordbruk. I selskapa er det ei utbreidd oppfatning om at forbrukarane ser på konvensjonell mjølk og kjøt som miljø- og kvalitetssikkert, og at dei difor ikkje har behov for økologiske produkt. Dei relative fordelane av økologiske produkt for forbrukarane vert sett på som svake. Ein oppfattar at økologiske produkt gir seg ut for å vere betre enn konvensjonelle, noko som strir sterkt mot dei etablerte verdiane. Dermed vert økologiske og konvensjonelle produkt til dels sett på som motsetnader. Dette perspektivet er meir framme i TINE enn i Gilde, og det er til hinder for at produkta får eit godt fotfeste i verksemda.

Det er klare fellestrekk mellom den rolla økologiske produkt hadde i Arla på starten av 90-talet og den rolla dei har i TINE og Gilde i dag. Ingen av selskapa hadde tru på positive økonomiske effektar av produkta. Resultata vart også påfallande likt. Både Dalsgården lettmjølk og Arla si første "Ekomjøl" har hatt ein marknadsandel omkring 1-2 prosent av konsummjølkmarknaden. Kooperativa Förbundet (KF) si Änglamark-mjøl har også lege på dette nivået, og det er òg ei målgruppe av denne storleiken Gilde har hatt for auge med sine økologiske produkt. Salstala for Dalsgården lettmjølk dei tre første åra i Oslo syner at TINE langt på veg lukkast med å nå denne målgruppa på 1-2 prosent av forbrukarane. Dette viser at når økologiske produkt får denne rolla i selskapa klarer ein å fange opp etterspurnaden frå det vi kan omtale som "den harde kjernen av miljøforkjemparar". Ein utformar produktet, prisen, promoteringa og plasseringa av produktet mot denne vesle nisjen i marknaden, og ikkje for å utvikle etterspurnad og marknad ut over dette.

Sjølv om Gilde også rettar seg mot ein marknad av same storleik, er strategiane for produkt og pris i mindre grad til hinder for å utløyse kjøp frå større forbrukargrupper. Prisen vert likevel ei hindring fordi skilnaden hos detaljist vert for stor i høve til konvensjonelle produkt på tilbod. Fråver av strategiar for å få opp volum og å annonsere produkta gjer sitt til at Gilde ikkje får skapt eit allment produkt. NKL sitt incitament for å utvikle marknaden for økologisk kjøt har vore sterkare enn for økologisk mjølk. Dei har i større grad promotert produktet, og i område der både Gilde og Forbrukarsamvirket har prioritert produktet er resultatata betre enn elles. Generelt har ikkje sterkare incitament på kjøt gitt seg utslag i større sal.

7.2 Økologiske produkt som bodberar

I motsetning til TINE og Gilde meiner meieriselskapet Arla og forbrukarsamvirket i Sverige at økologiske produkt har ein positiv økonomisk effekt for heile selskapet gjennom styrkt miljøprofil. Økologiske produkt har positive kommersielle fordelar for selskapa i den konkurranseutsette marknaden dei driv innafor. Det same synet finn vi i forbrukarsamvirket i Norge. På midten av 90-talet fekk økologiske produkt i tråd med dette synet ei fornya rolle i Arla og matvarekjeda Gröna Konsum (GK) i forbrukarsamvirket i Sverige. Det vart ikkje lenger sett på som ei nisje, men som eit breitt produkt som skulle målbere offensive verdiar for selskapa. Dei tolka signala i marknaden slik at ei større gruppe forbrukarar ønskte å kjøpe

produkta, og dei vedtok eit 10 prosent mål for økologiske produkt for år 2000. Den nye rolla vart ein føresetnad for å oppnå positive økonomiske effektar.

Tidleg på 90-talet utgjorde økologiske produkt i Arla og GK 1-2 prosent i dei aktuelle produktkategoriane. Omdefineringa av målgruppa kjem mellom anna til uttrykk på dette viset i GK: *"Vi kan ikke ha en bedriftside for 1,5 prosent av kundene, det er 70 prosent av kundene vi henvender oss til"*. I TINE seier styreleiaren om lag det same: *"Vi kan ikke basere våre strategier på minoriteter"*. Det er den same gruppa som vert omtalt, men innhaldet i utsegna har stikk motsett meining for TINE og GK. For TINE er dette uttrykk for at økologiske produkt ikkje kan vere grunnlaget for selskapet sine overordna strategiar, mens i GK tilpassar ein økologiske produkt slik at dei kan inngå i dei overordna strategiane.

Ein kan hevde at denne samanlikninga sviktar fordi TINE skal dekkje heile daglegvaremarknaden, mens GK berre er ei av fleire daglegvarekjeder i Sverige. Den prinsipielle tenkinga som kjem til uttrykk her finn vi òg hos Arla. Dei har også integrert økologiske produkt i selskapet sine overordna mål og strategiar. Økologiske produkt har fått rolla som bodberar for konvensjonell mjølk, og vert retta mot større forbrukargrupper. I tråd med dette lagar Arla nye økologiske produkt som skal nå større grupper av forbrukarane, prisane vert redusert, mjølka vert plassert i rullecontainer på golvet i butikkane og meirverdiar for forbrukar vert kommunisert aktivt.

Både i TINE og Arla har økologisk mjølk vorte møtt med motstand frå eigarane. Store grupper av eigarane har sett økologiske produkt meir som ein trussel enn som moglegheiter. Dette gjeld til ein viss grad også Gilde. Både TINE og Arla såg at ein måtte tilpasse innovasjonen økologisk mjølk i forhold til desse verdiane, men det får heilt ulike utslag i dei to selskapa. Mens Arla tar oppfatningane hos eigarane opp til debatt, ser det ut til at eigarane av TINE ikkje er utfordra til å revidere sine oppfatningar av økologiske og konvensjonelle produkt som motsetningar. Arla har klart å sameine krava frå eigarane om at ein ikkje skulle skape eit inntrykk av økologisk mjølk som betre enn konvensjonell mjølk i forbrukarane sine auge, og omsynet til at ein måtte fortelje forbrukane om fordelar ved dei økologiske produkta. Resultatet av tilpassinga av økologisk mjølk i TINE er at produktet og promoteringa ikkje i tilstrekkeleg grad kommuniserer fordelar for forbrukarane. Ein har ikkje klart same balansegangen som i Arla.

TINE sin miljørapport illustrerer kanskje kor ømtåleg miljøeffektar av mjølkeproduksjonen er. I motsetning til Arla omtalar ikkje TINE i sin miljørapport miljøeffektar av primærproduksjonen av konvensjonell mjølk. Elles er miljørapportane ganske like med fokus på transport, emballasje og energibruk i meieridrifta. Vi ser dette i samband med at TINE har problem med å tilpasse økologiske produkt til dei etablerte verdiane og oppfatningane i selskapet: Ein unngår å ta opp ting som kan svekkje inntrykket av dei konvensjonelle produkta.

Når økologiske produkt vert oppfatta å gi kommersielle fordelar for Arla og Gröna Konsum, vert det rasjonelt å stimulere etterspurnad og utvikle marknaden aktivt. Dei avventar ikkje situasjonen lengre, men går aktivt inn og utviklar produktet i tråd med den nye rolla. Dette vart manifestert med at dei vedtok eit 10 prosent mål for økologiske produkt for år 2000 på eit tidspunkt då produkta sto for om lag 2 prosent av omsetninga i selskapa. Strategiar for produkt, pris, promotering og plassering vert utforma med det mål for auge at etterspurnaden skal stimulerast og marknaden utviklast. Dette gir seg m.a. utslag i at både Arla og Gröna Konsum ser det som si oppgåve å gi økologiske produkt ein identitet ut over at dei er

økologiske. Gjennom utforming av produkt, pris, promotering og plassering prøver ein å utløyse ein større latent etterspurnad i marknaden.

Kor står så NKL/Forbrukarsamvirket i Norge i dette biletet? På det generelle planet har dei mykje til felles med Kooperativa Förbundet (KF) når det gjeld motivasjon for økologiske produkt, men selskapet har på langt nær kome så langt som GK i sitt arbeid med å utvikle økologiske produkt og integrere dei i selskapet. Mellom anna har dei ikkje noko volummål for produkta, noko som har ført til eit svakt fokus på økologisk mjølk og kjøt i heile konsernet, ikkje minst på detaljistledet. Dette kan også forklarast med at det økonomiske incitamentet til NKL/Forbrukarsamvirket har vore svakare for desse produktgruppene enn for andre økologiske produkt. For mjølk har dette mellom anna sin bakgrunn i at Dalsgården er eit produkt som alle matvarekjeder sel, og dermed kan ikkje NKL nytte Dalsgården som verkemiddel i deira miljøstrategi på same måte som for andre økologiske produkt. Det tok dessutan lang tid før det vart nasjonal distribusjon av produktet, og lansering og innsal av produktet frå TINE har vore svak. I kombinasjon med at NKL stiller strenge kommersielle krav for å utvikle eit produkt i marknaden, har dette ikkje stimulert utvikling av økologisk mjølk i NKL/Forbrukarsamvirket. At Gilde har konsentrert sin distribusjon av økologisk kjøt til Forbrukarsamvirket har medverka til ei sterkare promotering av produktet hos NKL enn for Dalsgården. Likevel har ikkje dette samarbeidet resultert i god tilgang av økologisk kjøt til forbrukarar i Mega-butikkane. Årsaker til det er er usikre leveransar frå Gilde og svakt økonomisk incitament for produktet hos detaljist.

Casestudie av Forbrukersamvirket ØST (FSØ) og Ringerike Samvirkelag (RS) viser korleis arbeidet med økologisk kjøt hos to regionale selskap i Forbrukarsamvirket kan ta heilt ulike retningar. Skilnader i rasjonalitet leier til ulike prioriteringar og resultat¹, sjølv om ingen av selskapa i dag har økonomiske fordelar av å tilby økologisk kjøt. Leiinga i FSØ legg til grunn at økologisk kjøt forsvare ein plass i sortimentet deira gjennom utsiktene til framtidig auke i etterspurnaden, og at det i dag ikkje er rasjonelt for FSØ å gjere ein innsats for å utvikle marknaden for produktgruppa. I kontrast til dette blir det hos RS arbeidd aktivt med marknadsutvikling for økologisk kjøt, både med bakgrunn i ønske om å byggje ein tydeleg miljøprofil for selskapet og ut frå sterkt engasjement hos nøkkelpersonar. Parallele case innafør kjøtsamvirket viser svært ulike resultat når det gjeld andel økologisk kjøt som blir omsett som økologisk vare. Fellesslakteriet, som har FSØ som viktigaste kunde, selte i 1998 berre tre prosent av det tilgjengelege økologiske kjøtet til meirpris. Tilsvarande tal for Gilde VBT, som leverer kjøt til RS, var 25 prosent. I tillegg til ulike prioriteringar hos dei respektive kundane, er det særleg to forhold kan forklare skilnaden: Økonomiske problem i Fellesslakteriet har ført til sterk bidragsfokusering, med nedprioritering av ulønnsame produkt som resultat. Vidare har Gilde VBT, i motsetning til Fellesslakteriet, hatt ein intern pådrivar for økologisk kjøt med god kontakt mot handelsledet. Hans innsats kan langt på veg forklare dei relativt gode resultatata, men når pådrivaren blir ståande aleine med sitt engasjement utan at leiinga følgjer aktivt opp, resulterer det i stagnerande sal av økologisk kjøt også for Gilde VBT.

Det er fleire forhold som kan skape vanskar for TINE og Gilde med strategien å ha økologiske produkt i bakhand til den dagen etterspurnaden kjem for fullt. For det første er det ein krevjande prosess for dei fleste gardbrukarar å leggje om til økologisk drift, ein prosess som krev investering i og utvikling av kunnskap. Dette er avgjerande for å lukkast. For det

¹ Økologisk kjøt sto i 1998 for 1-4 *promille* av samla omsetning innafør sine resepektive varekategoriar i FSØ. Tilsvarande andel for RS var 0,5-10,4 *prosent*. Begge selskapa hadde ein økologisk andel på om lag 3 prosent for fårepølse.

andre krev regelverket for økologisk produksjon ei viss karenstid før fôrproduksjonen kan verte godkjent, og dermed gi grunnlag for økologisk produksjon. For det tredje kan tilgangen på økologisk kraftfôr verte vanskeleg dersom mange bønder skal leggje om drifta på same tid. Dette er nokre element som syner at marknadsutvikling og primærproduksjon heng tett saman i økologisk landbruk. Utan ein heilskapleg strategi på feltet kan ein fort stå utan produkt til å dekkje ein komande etterspurnad.

7.3 Andre forklaringsmodellar

Vi har kome fram til at skilnad i rasjonalitet i TINE og Gilde på den eine sida, og Arla, KF/Gröna Konsum (og til dels NKL) på den andre, gir seg utslag i store skilnader i perspektiv, mål og strategiar for økologiske produkt. Desse skilnadene kan forklare kvifor økologisk mjølk og kjøt har vorte eit så lite produkt i Oslo, mens økologisk mjølk har vorte eit stort produkt i Stockholm. Vi skal ikkje hevde at skilnaden i salet aleine har sin grunn i ulike perspektiv, mål og strategiar i selskapa. Det kan vere andre forklaringsmodellar som vi ikkje har undersøkt, men som vi kort vil nemne her.

Som ein av våre informantar i NKL uttaler så har KF og GK i Sverige arbeidd med å utvikle økologiske produkt og stimulere etterspurnaden etter slike produkt lengre enn Forbrukarsamvirket i Norge. Dette kan ha bidratt til å byggje opp ei større interesse og dermed større etterspurnad. Dette verkar sannsynleg, men vi ser likevel at det er først på midten av 90-talet, når dei meir allmenne produkta frå Arla kjem på marknaden, at salet av økologisk mjølk aukar sterkt. Änglamark-mjølka, som vart marknadsført frå slutten av 1980-talet, vart aldri eit stort produkt. Dette understrekar difor at utforming av produkt, pris, promotering og plassering har mykje å seie for om ein klarer å hente ut den latente etterspurnaden i marknaden.

Ei anna mogleg forklaring på den store skilnaden mellom TINE og Arla kan vere at det har vore ein større offentleg debatt i Sverige omkring mat-, miljø-, og helsespørsmål. Ein av våre informantar i Arla viser til at offentleg debatt om økologisk landbruk kan ha hatt noko å seie for salsutviklinga. Det kan også ha skjedd eit samantreff mellom generell miljøinteresse hos innbyggerane i Sverige og endringa av Arla sine strategiar. Vi har ikkje data som kan syne at det har vore større merksemd i den offentlege debatten i Sverige på dette temaet enn i Norge, men dersom det er tilfelle kan det ha hatt noko å seie.

Til slutt vil vi nemne at landbruket i Sverige kan ha ein annan posisjon i forbrukarane sitt medvit i Sverige enn i Norge. Det svenske jordbruket har ein heilt annan struktur enn her i landet, med større gardar og større besetningar av alle dyreslag. Dette kan gjere at den svenske forbrukaren ikkje oppfattar konvensjonelle produkt så miljø- og kvalitetssikre som den norske forbrukaren. Vi har ikkje data som kan underbyggje dette. Tvert om uttaler ein av informantane i TINE at han trur det svenske folket har om lag same oppfatning av det svenske jordbruket som vi har av jordbruket her i landet. I TINE vert det sett på som relevant å samanlikne seg med Sverige når det gjeld sal og marknad for økologiske produkt.

Samla sett er det vanskeleg å hevde at slike alternative forklaringsmodellar aleine kan forklare den store skilnaden på sal av økologisk mjølk i TINE og Arla i høvesvis Oslo og Stockholm. Vi vil ikkje hevde at våre funn gjer greie for heile skilnaden, men at dei forklarar store delar av skilnaden. Vår grunngjeving for denne konklusjonen er at perspektiv, mål og strategiar for økologisk mjølk i TINE og Arla har vore særskilte etter 1994. Med nylanseringa av økologisk mjølk i Arla dette året fekk konsernet ein omgåande respons i etterspurnaden. Frå å

vere eit produkt på 1-2 prosent dei første tre åra, har salet av ”Arla økologisk mellanjölk” vakse med 20-50 prosent etter 1994 (sjå avsnitt 5.2).

7.4 Styresmaktene si rolle

Vi har i denne undersøkinga ikkje henta inn data som kan syne styresmaktene si oppfatning, verdiar og mål for økologisk landbruk. Dette har vore utafor prosjektet sine problemstillingar, men i avslutninga av prosjektet la regjeringa fram si landbruksmelding, St.meld. nr. 19 (1999-2000). Vi ser det difor som naturleg å relatere og drøfte våre funn til denne meldinga fordi styresmaktene sine oppfatningar er med på å forme omsetningsaktørane sitt perspektiv, og dermed verkar inn på kor stor del av den økologiske produksjonen som vert omsett som økologisk vare til forbrukar.

Eit landbrukspolitisk perspektiv kunne vere at økologisk landbruk bidrar i så stor grad til å nå samfunnet sine mål for jordbruket at det er rasjonelt for styresmaktene å gjere økologisk produksjon meir lønsamt for bonden, og sørge for at dei økologisk produkta vert langt billigare enn i dag. Då kunne ein ta i bruk heile spekteret av verkemiddel i jordbruksavtalen i tillegg til avgiftspolitikken, ut frå ei oppfatning av at dei negative eksterne effektane av det konvensjonelle jordbruket og dei positive effektane av økologisk landbruk i dag ikkje kjem til uttrykk i prisar og tilskotspolitikk. Ei slik omlegging måtte sjølvsagt gå over lang tid.

I St.meld. nr. 19 (1999-2000) om norsk landbruk og matproduksjon ser det ut til at dette ikkje er det dominerande perspektivet til styresmaktene i dag (Landbruksdepartementet, 1999). Det vert peikt på at økologisk landbruk bidrar til å nå samfunnsmessige mål, men utviklinga av økologisk landbruk skal styrast ut frå ”*markedsmulighetene for økologiske produkter*”. Eit slikt perspektiv inneber ei sterk avgrensing av kva tiltak og verkemiddel ein har til rådvelde for å påverke utviklinga av det økologiske landbruket.

I Landbruksmeldinga kjem det også fram at marknaden for økologiske produkt vert vurdert som mindre enn i mange andre europeiske land:

Forskjellen mellom konvensjonell og økologisk produksjon er mindre i Norge enn i mange europeiske land, og de fleste forbrukere oppfatter den norske landbruksproduksjonen som miljøvennlig. Dette medfører at markedspotensialet for de økologiske produktene trolig er noe mindre i Norge enn for eksempel i Danmark (Landbruksdepartementet, 1999).

Denne oppfatninga er ikkje så ulik den oppfatning vi finn hos TINE og Gilde, rett nok i noko varsamare ordbruk. I selskapa legg denne oppfatninga premiss for i kor stor grad ein skal satse på økologiske produkt. Ein av våre informantar i TINE set fram problemstillinga om korleis styresmaktene oppfattar konvensjonelt landbruk i høve til økologisk landbruk, og svarar sjølv med at: ”*Dersom man er fornøyd med kvaliteten i jordbruket, slik jeg sitter med forståelsen for at man er, så er det ikke så stor grunn til å gjøre noe i forhold til det økologiske*”. Dette er kanskje ein indikasjon på at TINE oppfattar styresmaktene slik at det ikkje er trong for å gjere meir ut av økologiske produkt enn det som vert gjort i dag.

Lite volum av økologiske produkt er eit hovudproblem for handsaminga i foredlingsindustrien, og det gjer tilgangen til forbrukarane svak. Dette vert også peikt på i regjeringa si landbruksmelding. Våre resultat tyder på at ein må auke produksjonen parallelt med at ein set inn tiltak for å utvikle marknaden for å løyse dette problemet. Jordbruksavtalen 1999/2000 har ikkje eit slikt perspektiv for den økologiske grovfôr- og husdyrproduksjonen.

Der vert tilskotet mellombels halvert. Saman med TINE si halvering av meirprisen på økologisk mjølk til leverandørane, vil dette vere eit klart signal til bøndene om ikkje å leggje om til økologisk drift. Vi ser dette likevel i samanheng med at styresmaktene enno ikkje har utvikla ein marknadsstrategi for økologiske produkt. I ein slik situasjon, samtidig med at foredlingsindustrien ikkje ser det som fordelaktig å stimulere etterspurnad og utvikle marknaden, kan ein slik politikk vere rasjonell.

Andre undersøkingar viser at i ein situasjon med uelastisk etterspurnad etter økologiske produkt i foredlingsindustrien og fråver av andre omsetningskanalar, kan auka omlegging vere problematisk. I Tyskland har det vore ein slik situasjon på 1990-talet, samstundes som styresmaktene ikkje hadde nokon marknadsstrategi for økologiske produkt. Deira perspektiv var produksjonsorientert. Dermed vart ein stor del av dei økologiske produkta ikkje omsett som økologiske. Det oppstod sterk konkurranse mellom produsentane og prisane fall kraftig, men ikkje til forbrukar. Det var omsetningsledda som tok ut auka fortjeneste. I ein slik situasjon førte omlegging og auka produksjon til ei forverring av situasjonen for produsentane, og ikkje til noka vesentleg betring i omsetninga av produkta som økologiske (Hamm og Michelsen, 1996). Det er difor heilt nødvendig at ein får til ei kombinert utvikling av både omsetning, marknad og auka produksjon.

Dersom Gilde og TINE hadde hatt konkurranse på økologiske produkt, kunne det ha bidratt til eit anna perspektiv i samvirket. Vilkårte ville sjølvstøtt vere at desse andre aktørane såg det som økonomisk fordelaktig å stimulere etterspurnad og utvikle marknaden. Dersom ein kunne få fram slike aktørar, kunne ein kanalisere utviklingsmidlar for økologiske produkt dit, evt. i eit samarbeid med aktørar i detaljistleddet. Eit mogleg hinder her er tilgangen på økologisk råvare for slike aktørar. I dag leverer dei fleste økoprodusentane til Gilde eller TINE, og vårt inntrykk er at samvirkelejaliteten er minst like sterk hos økoprodusentane som hos andre produsentar i samvirket. Styresmaktene har likevel eit verkemiddel i denne situasjonen: Kravet til primærprodusentane om ein avsetningsplan for dei økologiske produkta. Dette verkemidlet kan gi uheldige utslag dersom styresmaktene ikkje til ei kvar tid har god kunnskap om arbeidet med økologiske produkt i ulike foredlingsverksemdar.

Det kjem fram i landbruksmeldinga at ein ønskjer at tilgangen på økologiske produkt skal verte betre for forbrukarane, og at forbrukarane sin kjennskap til produkta og Ø-merket skal styrkast. Vi finn ikkje noko om at styresmaktene ser det som si oppgåve å kommunisere fordelar ved økologiske produkt mot forbrukar. TINE og Gilde på si side meiner at dette er ei offentleg oppgåve. I departementet sin handlingsplan for økologisk landbruk (1998-1999) heiter det at samspelet mellom produsentar, foredlings- og omsetningsledd er for dårleg. Dette er eit hovudproblem, vert det sagt. I planen er det formulert eit tiltak om å utvikle ein felles marknadsstrategi for økologiske produkt, og at samarbeidet mellom aktørane må omfatte ein felles plan for profilering og informasjon mot forbrukar. I Danmark var styresmaktene sin marknadsstrategi for økologiske produkt avgjerande for den positive marknadsutviklinga ein fekk frå 1993 (Michelsen, 1996). Prosessen med å utforme marknadsstrategiar for økologisk landbruk er ikkje avslutta (Landbruksdepartementet, 1999). Dette kan ha sitt å seie for at den økologiske marknaden er lite utvikla her i landet.

7.5 Forslag til tiltak

Skal ein større del av den økologiske produksjonen nå fram til forbrukar som økologisk vare, bør ein kanalisere utviklings- og marknadsføringsmidlar mot aktørar som ser det som økonomisk fordelaktig å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for økologiske

produkt. Økologiske produkt må verte oppfatta som ein kommersiell fordel for aktørane, og dei må verte integrert i dei overordna måla og strategiane til verksemdene. Strategiane må vere slik utforma at produktet, prisen, promoteringa og plasseringa kan utløyse ein større del av den latente etterspurnaden som finst:

- Produkta bør rette seg mot breie forbrukargrupper og vere utforma som allmenne produkt som gir assosiasjonar til produkt som er adoptert frå før
- Kvaliteten på produkta må vere minst like god som for konvensjonelle produkt
- Aktørane må sjå det som si oppgåve å skape ein identitet for økologiske produkt som appellerer til breie forbrukargrupper
- Både produkt og promotering må kommunisere klare meirverdiar for forbrukarane gjennom allmenne media
- Pris til forbrukar bør reduserast og i langt større grad ta omsyn til pristilbod av konvensjonelle produkt. Det er eit stort behov for prisinformasjon for økologiske produkt då dei fleste forbrukarane oppfattar prisen som høgare enn han faktisk er
- Plasseringa av produkta i butikk må vere slik at dei vert eksponert overfor målgruppa, og at auka omsetningsvolum kan verte realisert
- I tråd med dette må volumet aukast.

Det er ein nødvendig føresetnad at utforming av produkt, pris, promotering og plassering skjer gjennom eit samarbeid mellom produsent, foredlingsindustri og handel. Det er ikkje tilstrekkeleg med justeringar av dagens strategiar. Ei endring av strategiane kan også bidra til at produkta får betre vilkår for adopsjon hos dei tilsette i foredlingsindustrien, og i grossist- og deltaljistledet.

Det er særst viktig at forbrukarinformasjon om økologisk mat vert knytt til dei økologiske produkta. Det krev at omsetningsaktørane får ein sentral plass i dei marknadsstrategianr som vert utvikla. Ein bør ikkje sjå informasjon om Ø-merket isolert frå produkta, og ein bør ikkje sjå produkta isolert frå dei andre tre elementa: promotering, pris og plassering. Det bør utformast ein heilskapleg og integrert strategi som kan sjøsetjast gjennom ein større marknadsføringskampanje. Dette grunngjev vi med røynslene frå marknadsføringskampanjar for økologiske produkt i både Danmark og Sverige. Å nytte store marknadsføringsmidlar i dagens situasjon kan vere lite effektivt. Det er difor eit omfattande arbeid som må gjerast før ein kan rekne med vesentleg utteljing av midlar til marknadsføring. Det må dreie seg om ei nylansering av økologiske produkt.

Vilkåret for å lukkast er at forbrukarane etter ei omlegging vel å kjøpe dei nye økologiske produkta. Ein kan sjølvsagt ikkje vite at forbrukarane i Norge vil reagere på same måte som i Sverige. Ei undersøking frå Statens institutt for forbruksforskning syner at dei viktigaste grunnane til at forbrukarar ikkje kjøper økologisk mat er mangel på informasjon, dårleg utval av økologiske produkt i butikken, dårleg tilgjenge og for høg pris. Av rapporten går det fram at potensialet for økologiske produkt er vesentleg større enn omsetning og sal i marknaden her i landet i dag. Grunngjevinga for dette er at økologiske produkt for mange forbrukarar i større grad kan tilfredsstillе deira interesser, verdiar og vurderingar enn tilfellet er for konvensjonelle produkt (Torjusen, Nyberg, Wandel, 1999).

Dersom ein skal utforme strategiar som kan utløyse ein latent etterspurnad, er det heilt avgjerande at ein utfordrar dei etablerte verdiane og oppfatningane om økologiske og konvensjonelle produkt som motsetningar. Både foredlingsverksemdene, styresmaktene og faglagane i jordbruket, inkludert dei økologiske organisasjonane, må gjennomføre ei grunnleggjande vurdering og debatt om kva økologiske produkt er og skal vere. Aktørane må finne fram til ein betre balansegang mellom omsynet til dei konvensjonelle produkta og kravet til å kommunisere fordelar ved økologiske produkt til forbrukaren. Både utforming av produktet og promoteringa er spesielt viktig i denne samanhengen.

Dersom ein ikkje klarer å utforme ein heilskapleg strategi som integrerer økologiske og konvensjonelle produkt, vil ein neppe kome vidare frå dagens situasjon. Forholdet til strategiane Trygg Mat og Godt Norsk må også vurderast i denne samanhengen. Det er på dette overordna nivået at utviklinga av økologisk landbruk vert avgjort. Verksemdar som TINE og Gilde er profesjonelle aktørar som kan utforme ein konsistens mellom produkt, pris, plassering og promotering dersom dei oppfattar det som fordelaktig for konsernet å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for økologiske produkt.

7.6 Konklusjon

TINE og Gilde ser i liten grad at økologiske produkt kan gi økonomiske fordelar for selskapa i dagens situasjon, ut over at dei kan bidra til å oppretthalde ein marknadsposisjon. Det er svak og til dels negativ lønsemd for produkta, og ein ser ikkje at produkta har andre positive økonomiske effektar for selskapa, verken ved styrkt miljøprofil eller auka sal totalt. Verksemdene ser på marknaden for økologiske produkt som liten og marginal, og dei meiner at forbrukarane ikkje har trong for økologiske produkt fordi konvensjonelle matvarer er miljø- og kvalitetssikre. Grunnen til denne oppfatninga ser ut til å ligge i dei etablerte verdiane av konvensjonelt og økologisk jordbruk som motsetnader. Dette gjeld særleg for TINE.

Det fremste motivet for å oppretthalde eit økologisk sortiment blir å ha dette i bakhand dersom etterspurnaden skulle auke i framtida. Når økologiske produkt får denne rolla i selskapa, kombinert med svake incitament for økologiske produkt i daglegvarehandelen, stagnerer utviklinga. Det vert ei "vente og sjå-haldning". Dermed har utforming av produktet, prisen, promoteringa og plasseringa ikkje skjedd med det målet for auge å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden til å verte noko meir enn ein liten nisje.

Skal ein lukkast med å utvikle økologisk landbruk, er det heilt avgjerande at ein utfordrar dei etablerte verdiane og oppfatningane om økologiske og konvensjonelle produkt som motsetningar. Både foredlingsverksemdene, styresmaktene og faglagane i jordbruket må gjennomføre ei grunnleggjande vurdering og debatt omkring den rolla økologiske produkt har i dag og kva rolle dei skal få i framtida. Aktørane må finne fram til ein betre balansegang mellom det å unngå eit "b-stempel" for dei konvensjonelle produkta og kravet til å kommunisere forbrukarfordelar ved økologiske produkt. Både utforming av produktet og promoteringa er spesielt viktig i denne samanhengen.

Skal ein større del av den økologiske produksjonen nå fram til forbrukar som økologisk vare, bør ein kanalisere utviklings- og marknadsføringsmidlar mot aktørar som ser det som økonomisk fordelaktig å stimulere etterspurnaden og utvikle marknaden for økologiske produkt. Eit vilkår for å snu den negative utviklinga er at marknadsaktørane oppfattar økologiske produkt som kommersielt interessante. Vidare må økologiske produkt integrerast i dei overordna måla og strategiane til dei aktuelle verksemdene. Strategiane må vere slik

utforma at produktet, prisen, promoteringa og plasseringa kan utløyse ein større del av den latente etterspurnaden som finst.

LITTERATUR

- Aftenposten, 1996. Aftenposten 14. August, og 5. Oktober 1996. Oslo
- Andersen, S. S., 1990. "Komparative case-studier og generalisering: Strategier for modellering og utvelgning" i *Tidsskrift for samfunnsforskning*, årgang 31. Oslo
- Arla, 1998. *Arla årsredovisning 1997/98*. Stockholm
- Assael, H. 1992: Consumer behaviour and marketing action. Sett i Hansen, J.K. og H.C. Sørensen, 1993
- Bondebladet, 15/10 1998. *Avisa Bondebladet* utgitt av Norges Bondelag og Landbrukssamvirket. Oslo
- Debio, 1999. *Debio registreringer 1998. Merkegodkjenninger, arealer, produksjoner osv.* Bjørkelangen
- Ekologisk Lantbruk, 4/98. Tidsskriftet *Ekologisk Lantbruk* nr. 4-98. Utgitt av Ekologiska Lantbrukarna i Sverige. Uppsala
- Espeli, H. 1993. "Landbrukssektorens konkurranseeksponering – i historisk perspektiv." I *Landbruksøkonomisk forum* nr. 2/93. Oslo
- Fellesmeieriet, 1995. *Årsmelding 1995*. Oslo
- Fellesmeieriet, 1996. *Årsmelding 1996*. Oslo
- Fellesmeieriet, 1997. *Årsmelding 1997*. Oslo
- Fellesmeieriet, 1998. *Årsmelding 1998*. Oslo
- Fellesmeieriet, 1999. *Aktivitets- og salgsplan 1999*. TINE salg Øst. Fellesmeieriet. Oslo
- Fjær, S. 1990. *Fettkabalen som ikke gikk opp. Lettmelkens historie i Norge*. SIFO arbeidsrapport nr. 2-90 og SIFO notat 23. Statens institutt for forbruksforskning, Lysaker-Bergen
- Flyvbjerg, B. 1992. *Rationalitet og makt. Det konkrete videnskap*. Bind I. Akademisk Forlag, København
- Forbrukarsamvirket, 1998. *Kundeaviser for Mega-kjeda i Forbrukarsamvirket*, 1998.
- Fylkesmannen i Buskerud, Gilde VBT og Ringerike Samvirkelag, 1999. *Prosjekt økologisk omsetning og kunnskapsformidling 1999-2002*. Drammen/Tønsberg/Hønefoss
- Hamm, U. og J. Michelsen, 1996. *Organic farming in market economy. Perspectives from Germany and Denmark*. Ukjent kjelde

- Hansen, J.K. og H.C. Sørensen, 1993. *The importance of price for the sale of ecological products*. MAPP working paper no 13. Århus
- Holme, I.M. og B.K. Solvang, 1991. *Metodevalg og metodebruk*. 2. utg. Tano, Oslo
- Hårvik, H. 1995. "Merkevarer som konkurransestrategi". I *Landbruksøkonomisk forum* nr. 1-95. Universitetsforlaget, Oslo
- Hårvik, H. 1998. "Merkevarer: muligheter og problemer innenfor matvaresektoren." I *Landbruksøkonomisk forum* nr. 1-98. Universitetsforlaget, Oslo
- Jordvett, 1996-1999. Diverse nummer av tidsskriftet *Jordvett*. Nr. 4-5/96, 9/89,1/99, 11/99. Utgjevar Norsk Økologisk Landbrukslag. Bergen
- Jørgensen, T. og T. Geer, 1995. *Dansk Dagligvarehandels erfaringer med og forventninger til økologiske varer*. Økologisk Landscenter, Århus
- KF, 1998. *Verksamheten 1998*. Kooperativa Förbundet (KF). Stockholm
- Kidder, I. 1981. *Research methods in social relations (4th ed.)*. Holt, Rinehart & Winston, New York
- Konsum, 1997. *Gröna Konsums miljörapport 1997*. Stockholm
- Kooperativa Förbundet, 1998. *Miljøredovisning 1998*. Stockholm
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders og V. Wong, 1999. *Principles of marketing*. Second European Edition. Prentice Hall Europe, London
- Landbruksdepartementet, 1998. *Handlingsplan for økologisk landbruk (1998-1999)*. Oslo
- Landbruksdepartementet, 1999. *Statens tilbud i jordbruksforhandlingene*. Kjelde på interenett: <http://odin.dep.no/ld/publ/jordav1999/tilbud.html>
- Landbruksdepartementet, 1998. *Handlingsplan for økologisk landbruk (1998-1999)*. Oslo
- Landbruksdepartementet, 1999. *St.meld. nr. 19 (1999-2000) Om norsk landbruk og matproduksjon*. Oslo
- Laurent, G. og J.N. Kapferer, 1985: *Measuring consumer involvement profiles*. Sett i Hansen, J.K. og H.C.Sørensen, 1993
- Lijphart, A., 1975. "The Comparative Case Strategy in Comparative Research". *Comparative Political Studies* vol. 8 no. 2. Sett i Andersen, 1990.
- LPC, 1999. *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksprodukter 1998*. Landbrukets Prisentral. Rapport nr. 1 1999. Oslo

- Michelsen, J. 1996. "Organic farmers and conventional distribution systems: The recent expansion of the organic food market in Denmark". *American Journal of Alternativ Agriculture*. Volume 11, nr. 1, 1996. Maryland
- Natur og miljø Bulletin, 1997. *N&M Bulletin* nr. 3-1997. Utgjevar Norges Naturvernforbund. Oslo
- NKL, 1996. Tidsskriftet *FERSKT*, nr. 12 - 1996. NKL. Oslo
- NKL, 1997. *Årsmelding med miljørapport 1997*. Norges Kooperative Landsforening. Oslo
- NKL, 1998a. *Årsmelding 1998. Meldinga og rekneskapen til styret*. Norges Kooperative Landsforening. Oslo
- NKL, 1998b. *Årsmelding 1998. Verksemda i Forbrukersamvirket*. Norges Kooperative Landsforening NKL, Oslo
- NKL, 1998c. *Miljørapport 1998*. Norges Kooperative Landsforening. Oslo
- Norsk Kjøtt, 1998. *Markedsstrategi for økologisk kjøtt*. Internt dokument. Oslo
- Norske Meierier, 1995a. *Evalueringsrapport. Melk fra økologisk landbruk*. Norske Meierier 6. September 1995. Oslo
- Norske Meierier, 1995b. *Foreløpig evalueringsrapport. Melk fra økologisk landbruk*. Norske Meierier 6. September 1995. Oslo
- Norske Meierier, 1996-99. Diverse referat frå Samarbeidsmøte om økologisk mjølk mellom Norske Meierier, Norsk Økologisk Landbrukslag og Økoprodusentane. Oslo
- Produsentlaget, 1997. *Referat fra Fellesmøtet med de regionale omsetningsprosjektene 2-3. September 1997*. Produsentlaget for omsetning av økologiske produkter, Kløfta
- Rogers, E. M., 1995. *Diffusion of innovations*. Fourth Edition. The Free Press, New York
- Røkholt P. O. og S. O. Borgen, 1999. "Landbrukssamvirket – fra forvaltning til marked". Sett i boka *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Tano Aschehoug, Oslo
- Schopp, M. 1994. "Der Markt für Milch und Milchprodukte aus ökologischer Erzeugung". I *DMZ Lebensmittelindustrie und Milchwirtschaft*, volume 115, nr. 10. S. 480-487.
- Stræte, E-P. og G.-T. Kvam, 1998. "Omstilling i meierisamvirket". I *Landbruksøkonomisk forum* 3/1998. Universitetsforlaget, Oslo
- TINE Norske Meierier, 1998. *Årsmelding og regnskap 1998*, TINE Norske Meierier BA. Oslo
- TINE, 1998. *TINE Meierienes Miljørapport 1998*. Oslo

Torjusen, H., A. Nyberg og M. Wandel, 1999. *Økologisk produsert mat: Forbrukernes vurderinger og bruksmønster*. SIFO rapport nr. 5 – 1999. Statens institutt for forbruksforskning, Lysaker

Yin, R. 1994. *Case study reseach, design and methods*. Sage Publications, Beverly Hills

Økologisk Landbruk, 4/99. Tidsskriftet *Økologisk Landbruk* nr. 4, 1999. Utgitt av Forsøksringene for økologisk landbruk, Høgskolen i Hedemark, Ridabu

Aase, S. 1998. "Om økologisk landbruk og kva forskarar og professorar med fleire seier om dette". Lesarinnlegg i tidsskriftet *Vestnorsk Landbruk* nr.11/98. Bergen

Personleg informasjon

Bjøre, 1999. Samtale med FOU-ansvarleg for Dalsgården i TINE Tom Bjøre.

Nordskog, 1999. Samtale med saksbehandlar i Debio, Anne Marit Nordskog.

Oppsal, 1999. Samtale med marknadssjef i Mega, Torill Oppsal.

Tufte, 1999. Samtale med dagleg leiar for Økoprodusentane Vinjar Tufte.

VEDLEGG ([ligg på eiga fil](#))

Vedlegg 1: Informantar

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Materiell frå TINE

- Annonse-side ”Dalsgården – det økologiske alternatav”

Vedlegg 4: Materiell frå Arla

- Annonsen ”Bli inte sur om den økologiska mjölken tar slut”
- Brosjyre frå Arla ”- Jag har också gått över till økologiskt”
- Bilete av emballasje for Arla mjølk, økologisk og konvensjonell

Vedlegg 5: Materiell frå Gilde Norge/Norsk Kjøtt

- Etikettar for økologisk kjøt
- Goman butikkplakat

Vedlegg 6: Materiell frå NKL/Forbrukarsamvirket

- Mega kundeavis