

Det grønne kød – et højt innovativt produkt i en lav innovationsindustri

The green meat - a highly innovative product in a low innovation industry



Af Mathias Hallas Jessen (16365)

Vejleder: Søren Pedersen

Copenhagen Business School

Kandidatafhandling - Cand.merc.EMF

Afleveringsdato: 15. maj 2020

Anslag: 174.097 (76,53 sider)

Abstract

A new type of product which both looks and tastes like meat, but without being associated with any animal at all, has appeared in the global food industry. Vegetarian alternatives to meat are, in itself, not something new, but the green meat represents the new generation of plant-based food that with its radical innovation has created a whole new product category.

Hence, this thesis seeks to elucidate this topic from an innovative perspective, as the potential of this new product is assessed in relation to the industrial actors and consumers. The focus is limited to the Danish market with the specific goal of identifying the best suited business model with a resource-based approach. The examination focuses on Naturli' – the first company to introduce green meat to the Danish market. Based on the business model it is assessed, whether the green meat also will be available on the Danish market in the future.

The results imply that the industrial innovation network related to green meat has been one of the reasons for Naturli's big success with their commercialisation of green meat. This has been realized due to their collaboration with retailers, NGO's related to animal rights and business networking platforms. The primary consumers of green meat have been identified as flexitarians, which is a growing segment in Denmark. Further resources can be obtained by mobilising NGO's related to health sustainability and vegetarians as a consumer segment.

The theoretical framework consists of four parts, where industrial innovation network and open innovations theory enrich the analysis with relevant information regarding the industrial actors, while the insight from experience economy and consumer culture theory enrich the analysis with knowledge on the potential consumer. In addition, an examination of which parameters that create value for the consumers of green meat will be made together with a survey, based on the theory of Competitive Benchmarking that addresses how Naturli' is situated compared to their competitors. This is then followed by four in-depth semi-structured interviews. The results from the analysis are then summarized in a business model.

Indholdsfortegnelse

1.0 INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMFORMULERING	7
1.2 ARBEJDSPØRGSMÅL	7
1.3 PRODUKTET GRØNT KØD	9
1.4 VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE	11
1.5 PROJEKTDESIGN.....	12
2.0 METODE	13
2.1 AFGRÆNSNING	13
2.2 VIDENSKABSTEORI.....	14
2.3 ANALYSESTRATEGI	17
2.4 UDARBEJDELSE AF SPØRGESKEMA.....	20
2.5 UDARBEJDELSE AF SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEWS.....	22
2.6 REFLEKSIONER OVER VALG AF EMPIRI.....	23
2.7 KVALITETSKRITERIER	25
3.0 DEN DANSKE FØDEVAREINDUSTRI.....	28
3.1 INTRODUKTION TIL DEN DANSKE FØDEVAREINDUSTRI	28
3.2 DANSKE FØDEVAREPRODUCENTER	31
4.0 TEORI	32
4.1 INNOVATIONS TEORI	32
4.2 FORBRUGEREN AF GRØNT KØD	36
4.3 FORRETNINGSMODEL	39
4.4 COMPETITIVE BENCHMARKING	41
5.0 EMPIRI	42
5.1 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE.....	42
5.2 KVALITATIVE INTERVIEWS	42
6.0 ANALYSE	44
6.1 ANALYSEDEL 1	44
6.2 ANALYSEDEL 2	53
6.3 ANALYSE DEL 3.....	58
6.4 ANALYSE DEL 4.....	70
7.0 KONKLUSION	76
8.0 PERSPEKTIVERING	78
9.0 LITTERATURLISTE.....	79
10.0 BILAGSOVERSIGT	84

Figuroversigt

Figur 1: Projektdesign.....	12
Figur 2: Danske googlesøgninger af kødalternativer.....	30
Figur 3: De ni byggestens forretningsmodel.....	40
Figur 4: Aktører i den danske plantebaserede industri	50
Figur 5: Generelle holdning	59
Figur 6: Produktet har en høj kvalitet	60
Figur 7: Produktets smag	61
Figur 8: Produktets ingredienser	62
Figur 9: Bredt sortiment.....	63
Figur 10: Prisen er lav	63
Figur 11: De nu byggesten forretningsmodel 1.0	73
Figur 12: De nu byggesten forretningsmodel 2.0	75

1.0 Indledning

"Vi troede engang, at jorden var flad, at biler kun kunne køre på benzin, og at kød og mælk kunne komme fra dyr. Den tid er ovre" (Naturli' 2017).

Fødevareindustrien skiller sig ud, fordi det er en daglig del af folks liv, fra det, du vælger at lægge i din indkøbskurv til det, du lægger på din tallerken og som til sidst ender i din krop. Valgene er baseret på flere personlige og samfundsmæssige overbevisninger, som kan ændre sig over tid i henhold til nye kontekster, muligheder og tendenser. Bag dette personlige forhold mellem forbruger og mad står en globaliseret fødevaresektor, der har været i en stor forandring i løbet af de sidste årtier, og fortsat er i forandring.

Mad er et unikt produkt, da det berører så mange livsaspekter. Fra vores fysiske og mentale tilstand, til den holdning, vi har til verden med hensyn til økologi, sundhed, miljø, dyrs rettigheder og meget mere. Sammenvævningen af disse kontaktpunkter vedrører innovation inden for fødevareindustrien. Innovationen gør industrien i stand til at tilpasse sig og ændre de bredere fødevaretendenser, der er opstået. Det intime forhold mellem innovation og de unikke egenskaber ved mad er baggrundshistorien for denne afhandling.

Da mad er en naturlig integreret del af vores liv, er brugen af mad dybt indlejret i menneskers sociale og kulturelle vaner (Douglas 1984). Det betyder, at brugen af mad eller fødevareteknologier ændrer sig, efterhånden som sociale og kulturelle vaner ændrer sig over tid. I det 20. århundrede omfattede nogle af de største ændringer fremkomsten af snacks og spisning af forarbejdede fødevarer i Vesten (Gracia & Albisu 2001). Det samlede fødevareforbrug nåede nye højder i samme århundrede, mens madudgifterne i de personlige budgetter stadig blev lavere (ibid.). Disse tendenser har stort set været de samme i det 21. århundrede. På europæisk plan er kød- og mejeriindtagelsen steget noget, men stabiliseret, mens en stigende del af befolkningen ønsker at reducere deres daglige animalsk proteinindtag af etiske, sundhedsrelaterede, miljømæssige og økonomiske grunde (EU Agricultural Market Briefs 2015).

Bortset fra tendenser i hvad vi spiser, har måden, hvorpå vi tænker over, hvad vi og andre spiser, også ændret sig. Dette er tilfældet, da fødevareforbruget er blevet en indikator for, hvem du er i et socialt miljø. I tråd med Giddens 'sene modernitet', hvor individer er blevet meget reflektive og bevidst bygger sammenhængende livsstile (Giddens 1991), er mad blevet en vigtig del af en sådan

selvbevidsthed. Følgelig udvikler mad sig til at være mere end energi og næringsstoffer, og smelter sig ind i billedet af os selv.

Derudover er fødevarer blevet politiseret, da idéen om den kritiske forbruger er blevet mere tydelig. Dette indebærer, at forbrug er en politisk handling, hvor forbrugere kan håndhæve deres tro på fairtrade, dyrs rettigheder, miljø eller støtte til lokale producenter (Giddens 1991). Dette fænomen er blevet drevet af den stigende afstand mellem fødevareproduktion og forbruger, hvor bekymringer omkring fødevareproduktion let kan deles (ibid.). Mad er derfor ikke nødvendigvis udelukkende et valg, som du vælger for dig selv, men det kan være et ekko af forbrugerens politiske prioritering og opmærksomhed.

Innovation i retning af grønt kød

I betragtning af disse nye perspektiver fra forbrugerne er det naturligt at tro, at fødevaresektoren har gennemgået en lang række ændringer og derfor er nyskabende. Dette er dog ikke tilfældet, da fødevareindustrien historisk set er blevet betragtet som en lavinnovationsindustri (Bigliardi & Galati, 2013). Det betyder ikke, at fødevareindustrien ikke udvikler sig, men at inkrementel og procesinnovation har kendetegnet rækkefølgen af bevægelse. (ibid.). Imidlertid er disse egenskaber ved at ændre sig, da der er flere amerikanske og europæiske virksomheder, vender blikket mod helt nye fødevarer.

Virksomheder er begyndt at udvikle en ny type produkt, der både ser ud og smager som kød uden nogensinde at have været i nærheden af et dyr. Produktet søger at være et alternativ til de animalske landbrugsprodukter, som så længe har været et standardelement i de fleste vestlige diæter og i stigende grad for resten af verden. Vegetariske alternativer til kød er i sig selv ikke nyt, da tofu og falafel for eksempel har været på markedet i vestlige lande i mange år. De produkter, der udvikles nu, skiller sig imidlertid ud ved at 'efterligne' kød i både smag og struktur. Her betegnes disse produkter som grønt kød som en del af den bredere sektor af plantebaseret fødevarer.

Markedet for grønt kød har modtaget stigende opmærksomhed fra både investorer og forbrugere de seneste år. Markedet for alternativer til kød, som blandt andet grønt kød er estimeret til at vokse til 900 milliarder danske kroner inden for det næste årti, på globalt plan (Finans 2019).

Det vurderes derfor, at der findes et behov for at belyse området med hensyn til aktører og ikke mindst potentialet i denne nye generation af grønt kød på det danske marked, da det er et meget innovativt produkt inden for fødevarersektoren.

Formålet med denne afhandling er at undersøge hvordan Naturli', har skabt sig selv i en position som markedsleder inden for grønt kød, på det danske marked. Derudover vil afhandlingen undersøge hvordan Naturli' kan fastholde denne position i et voksende marked. Dette gøres for at anerkende det vanskelige marked, som nye fødevarerprodukter står overfor, da kun omkring halvdelen af de nyligt introducerede fødevarerprodukter vil forblive på markedet i mere end seks måneder (Baker 2007). Det kommercielle potentiale for grønt kød vil derfor ikke blot måles på, om det kan komme ind på det danske marked. Tværtimod vil en vellykket kommercialisering her betyde at komme ind og forblive på markedet i en længere periode, som Naturli' har været i stand til med flere af deres produkter.

1.1 Problemformulering

Afhandlingen ønsker at tage udgangspunkt i et igangværende projekt med grønt kød i Danmark. Projektet og virksomheden hedder Naturli'. Virksomheden har eksisteret siden 1988 og er i dag markedsleder i Danmark. En af deres slogans lyder således: *'Kød og mælk behøver ikke komme fra dyr og hvad er endnu bedre er, at det ikke behøver at skade vores klode.'* Afhandlingen er afgrænset til det danske marked for grønt kød. Afhandlingen søger derfor at finde svaret på det brede forskningsspørgsmål om:

Hvordan har det været muligt for Naturli', at skabe sig en position som markedsleder på det danske marked for grønt kød og hvordan kan de fastholde positionen?

1.2 Arbejdsspørgsmål

En række indsigter skal realiseres for at besvare ovenstående problemformulering, da det vil være et spørgsmål om at udforske den danske fødevarersektor og det grønne køds placering indenfor feltet. Underspørgsmålene inkluderer derfor:

1. Hvilke ressourcer er tilgængelige fra netværket af aktører relateret til grønt kød i Danmark?
2. Hvem er de potentielle forbrugere af grønt kød?
3. Hvad skaber værdi for forbrugeren og hvordan placerer Naturli' sig i forhold til deres kernekonkurrenter?
4. Hvilken forretningsmodel er Naturli' baseret på?

Ved at nærme sig svarene på disse spørgsmål ønsker afhandlingen at åbne op for en indsigt i de vigtigste drivkræfter for fødevareinnovation på dette specifikke marked. Der vil igennem afhandlingen blive anvendt fire forskellige teorier: Innovationsteori, forbrugerteori, forretningsmodel-teori og Competitive Benchmarking-teorien', som alle har til formål at skabe viden, som kan være med til at besvare afhandlingens arbejdsspørgsmål.

Generelt har feltet inden for grønt kød i Danmark, udviklet sig fra værende et lineært koncept til snarere at være iagttaget det, som en evolutionær proces, der involverer flere aktører og mekanismer. Gennem netværksrelationer kan aktørerne få adgang til konkrete og immaterielle ressourcer, der kontrolleres af de andre parter i netværket. Derfor skaber interaktionen mellem aktørerne en situation, hvor *"gensidig viden og evner afsløres og udvikles i fællesskab og i gensidig afhængighed mellem de to parter"* (Håkansson & Snehota 1989: 191).

Åben innovation er relevant for denne afhandling, da den især vedrører kommercialisering af nye produkter eller innovationsprojekter. Konkret antydes det, at virksomheder, der er ved at kommercialisere nye produkter eller søger efter innovation, opretter og administrerer interorganisatoriske netværk eller værdikonstellationer (Chesbrough 2006), som også er tilfældet for Naturli'. Ergo er åben innovation en måde hvorpå den industrielle netværksmetode kan anvendes ved at inkludere specifik praksis, der kan forbedre netværksoprettelsen.

Ovenstående omhandler innovationsteori og fokuserer på de organisatoriske aktører i netværket. Det er imidlertid ikke muligt at analysere netværket af en branchevirksomhed uden at kigge på forbrugernes rolle, da fremskridt på internettet har åbnet muligheder for forbindelser mellem forbrugere og organisatoriske aktører. Forbrugerne er blevet "informeret, tilsluttet, bemyndiget og aktive" (ibid.), hvilket betyder, at forbrugeren er meget indflydelsesrig på værdiskabelsen af produkter og ressourcer, der er tilgængelige for virksomheden. Innovationsteorien kombineret med forbrugerteorien skal danne grundlag for besvarelsen af de for første to arbejdsspørgsmål.

Et fælles tema i perspektiverne for den industrielle netværkstilgang, den åbne innovation og den kritiske forbrugerteori er, at værdiskabelse både finder sted inden- og uden for virksomheden. Dermed udvides ledelsesområdet enormt, og manøvrerummet for virksomheden bliver mere kompliceret.

En forretningsmodel repræsenterer en bredere konceptualisering af værdigskabelse, da de er eksternt-orienteret ved at fokusere på spørgsmål som kundeværdiskabelse og værdinetværk, også benævnt "struktur i forsyningskæden", "partner netværk" eller "links til eksterne interessenter" (Nenonen & Storbacka 2010). Forretningsmodelbegrebet omfavner derfor naturligvis den samme tankegang som teorierne ovenfor og hjælper med til at skildre virksomhedens muligheder for at påvirke værdiskabelse. En udarbejdelse af Naturli's forretningsmodel skal danne grundlag for, hvordan Naturli' kan bibeholde der position i markedet.

Competitive Benchmarking anvendes som et analyseredskab til at vurdere, hvordan Naturli' klarer sig på en række nøgleparametre. Efterfølgende kan denne vurdering sættes op imod hvordan én eller flere af hovedkonkurrenterne klarer sig på samme parametre, hvilket er vurderet til at være henholdsvis Spir og Nutana / Urtekram, hvorfor denne afhandling vil inkludere disse to virksomheder senere i forløbet (Hollensen 2010: 79- 82). Denne teori vil danne grundlag for afhandlingens udarbejdede spørgeskemaundersøgelse.

Naturli' vil blive beskrevet mere detaljeret nedenfor, efter en specifik indsigt om grønt kød.

1.3 Produktet grønt kød

Tidligere har køderstatninger - også betegnet som kødanaloger, udskiftninger eller alternativer - primært inkluderet produkter baseret på pulver (generelt soja), kornprotein eller funghi (Davies & Lightowler 1998). Sojabaserede produkter kom ind på det europæiske marked i 1960'erne, mens hvede- og svampeproteinbaserede vegetariske produkter kom frem i 1990'erne med mærker som Tivall (hvedeproteinbaseret) og Quorn (funghi-proteinbaseret) (Hoek 2011). Grønt kød skiller sig ud fra disse tidligere produkter, da det mere nøjagtigt efterligner kødstrukturen og smagen sammenlignet med for eksempel tofu. Dette gør grønt kød til en anden type produkt: En ny opfindelse.

1.3.1 Definition af grønt kød

Udtrykket 'grønt kød' bruges i denne afhandling for at understrege, at den type produkt, der undersøges, adskiller sig fra tidligere vegetariske køderstatningsprodukter, da det mere nøjagtigt efterligner kødets proteinstruktur. Udtrykket bruges, da der ikke er brugt noget andet samlende udtryk for denne type produkt. Grønt kød er derfor langt fra et officielt udtryk og bruges kun her for klarhedens skyld. Da dette nye produkt ikke har sin egen definition hidtil, er der heller ikke opstillet nogen specifikke egenskaber for grønt kød, hvad angår for eksempel struktur. Som vejledning til en definition af produkterne kan WIPO-patentansøgningsformularen fra to af de førende virksomheder

inden for grønt kød, Beyond Meat and Impossible Foods, bruges. Nedenfor er nogle ekstrakter fra begge virksomheders WIPO-patenter, der beskriver produktets egenskaber mere detaljeret.

“... plant-based products that can mimic ground meat, including the fibrousness, heterogeneity in texture, beefy or other meat flavor, and red-to-brown color transition during cooking of ground meat, without off flavours” (Impossible Foods).

“...The meat structured protein products have several advantages. They have structures, textures and other properties that resemble those of animal meat, comprise high protein, fiber, and lipid content, and are produced using only natural ingredients. They can be devoid of allergenic compounds (e.g. gluten and soy) and of substantial amounts of unhealthy saturated fats and yet provide a similar mouth feel as animal meat” (Beyond Meat).

Ud over de karakteristika, der er beskrevet her, og som vedrører sensorisk aspekt, tekstur og farve, skiller produkterne sig ud, da de kan købes "friske" og ikke kun i frossen tilstand, hvilket er tilfældet med de fleste af de aktuelle vegetariske versioner af kødprodukter. Følgelig gælder begrebet grønt kød, der er tilgængelige som et frisk produkt, og som har en 'fibrøs' struktur, der ligner kødets. Da grønt kød stadig er et nyt produkt, har det ikke sin egen sektor som sådan, men bør betragtes som en del af den bredere plantebaserede industri, der inkluderer mere traditionelle vegetariske køderstatningsprodukter.

1.3.2 Markedsudvikling inden for grønt kød

Den globale medieopmærksomhed omkring moderne køderstatninger har primært fokuseret på de to Silicon Valley-virksomheder Beyond Meat and Impossible Foods, der er aktive på det amerikanske marked. Impossible Foods har modtaget opmærksomhed på grund af sin 'Impossible burger', der indeholder ingredienser som kartofler, kokosnøddeolie og hvede (Impossible Foods). I øjeblikket er burgeren kun tilgængelig på få restauranter i USA, da virksomheden fokuserer på at bruge sociale medier og berømte kokke til at markedsføre deres produkt. Beyond Meat har valgt en anden strategi med fokus på at komme ind i supermarkeder, hvor de nu findes i mere end 300 Whole Foods-butikker i USA (Beyond Meat 2017).

Fra et økonomisk synspunkt har virksomhederne modtaget støtte fra innovationsgiganter som Bill Gates og Elon Musk i troen på, at disse plantebaserede produkter kan blive et levedygtigt produkt i større skala. Mere utraditionelt har den etablerede kødindustri også vist interesse, da Tyson Foods,

den største kødproducent i USA, har erhvervet en andel på fem procent i Beyond Meat. Dette er første gang, at en stor traditionel kødproducent tager del i et plantebaseret firma (Beyond Meat 2017). En generel interesse og tro på den plantebaserede industri synes derfor at være til stede, da grønt kød ud over at appellere til engagerede vegetarianere også kan være interessant for forbrugere, der er vant til at spise traditionel kød. En opmærksomhed som tidligere vegetariske produkter har kæmpet for at opnå.

Det europæiske marked er, ligesom det amerikanske marked, også begyndt at kigge ind i grønt kød. Flere plantebaserede kødfirmaer tilbyder nu vegetariske versioner af kyllingespjæt, pølser eller fars, såsom den hollandske 'Vegetariske slagter', den UK-baseret 'Mere end kød' og 'Quorn', den svenske 'Anamma' og den finske 'Guld & Green'.

På det danske marked er nogen af de største producenter Soy4You, Levevis og Hälsans kök. Selvom disse produkter er vegetariske versioner af kødprodukter og derfor betragtes som alternativer til kød, betragtes de ikke som grønt kød i overensstemmelse med definitionen ovenfor, da de ikke ligner kød i struktur og smag, og de er heller ikke tilgængelige som friske produkter. Desuden inkluderer alle disse produkter soja med undtagelse af Quorn og Gold & Green. Quorns produkter inkluderer dog æggehvider, hvilket betyder, at det ikke er helt frie for animalske proteiner. Salling Group lancerede i 2019 'Spir', som deres svar på en række plantebaserede produkter. Simpel Feast gik i 2017 over til udelukkende at producere og sælge vegetariske og veganske retter. Simpel Feast benytter sig af Løgismoses 'plantefars' i flere af deres opskrifter. Både Spir, Løgismose, og Nutana / Urtekram har produkter, som ud fra overstående beskrivelse, betragtes som grønt kød.

1.4 Virksomhedsbeskrivelse

Virksomhedsbeskrivelsen er baseret på informationer fra Naturli's hjemmeside.

Naturli' er grundlagt af Poul Agger i 1988 og er dermed den første virksomheden i Danmark inden for plantebaserede fødevarer. Virksomheden startede med primært at fokusere på vegetariske mejerialternativer, såsom mandeldrik. Siden da har de udvidet deres produktsortiment markant, således at de i dag også tilbyder vegetariske versioner af hakket kød og pålæg samt deres vegetariske mejerialternativer.

Naturli' fokuserer dermed ikke kun på én af de mange agendaer, skitseret ovenfor, for plantebaserede fødevarer. Deres vision er at rumme dem alle. Naturli' vil være det foretrukne valg, når det kommer

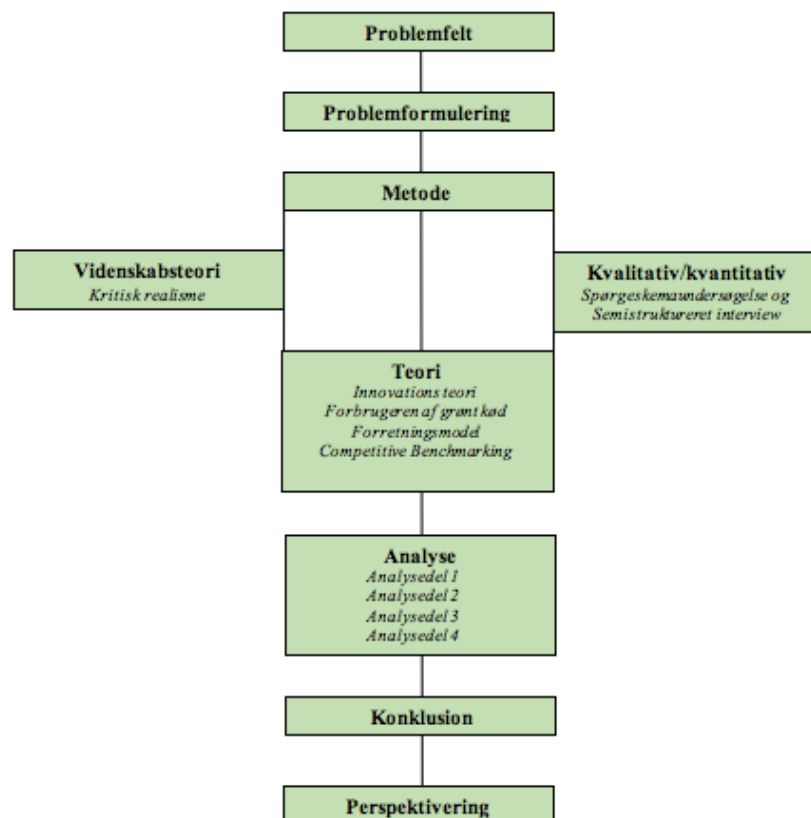
til plantebaseret mad, og virksomheden vil gøre deres varer tilgængelige for alle. Naturli' er kendte for at være meget innovative og deres produkter for at være hundrede procent plantebaseret.

Naturli's produkter sælges i langt de fleste supermarkeder i Danmark. Sortimentet kan dog variere fra butik til butik, da det er supermarkeds kæderne selv, der distribuerer varerne ud i butikkerne. Deres produkter findes i Kvikly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Fakta, Irma, Føtex, Bilka, Netto, Meny og lokale supermarkeder. En række af Naturli's produkter kan også købes online på nemlig.com bilkatogo.dk og mad.coop.dk. Derudover findes der udvalgte varer i helsebutikker.

Virksomheden drives som et aktieselskab NATURLI' FOODS A/S og er i dag ejet af Orkla, der ejer flere andre mærker inden for fødevare- og drikkevarebranchen. Naturli's omsætning er ikke oplyst i deres regnskaber, hvorfor man heller ikke kan se, hvordan omsætningen er fordelt, på de forskellige produkter, men årets resultat for 2018 lå i Danmark på 13.833.766 danske kroner.

1.5 Projektdesign

Der er udarbejdet et projektdesign som illustrerer afhandlingens opbygning. Her kan man se hvordan et problemfelt, efterfulgt af problemformuleringen, er endt ud i en konklusion med en efterfølgende perspektivering.



Figur 1: Projektdesign

2.0 Metode

Metodekapitlet består af en række forskellige afsnit: Afgrænsning, Videnskabsteori, Analysestrategi, Udarbejdelse af spørgeskema, Udarbejdelse af semistrukturerede interviews, Refleksioner over valg af empiri og Kvalitetskriterier. De større afsnit indledes med en introduktion til afsnittets indhold.

2.1 Afgrænsning

Dette afsnit har til formål at præcisere opgavens rammer ved at eksplicitere hvilke aspekter af problemstillingen, der er blevet afgrænset fra.

Det har været nødvendigt at fortage en række afgrænsninger gennem arbejdet i denne afhandling. Afgrænsningen er med til at holde en rød tråd igennem hele afhandlingen. Problemformuleringen omhandler Naturli's position på det danske marked, samt hvordan de kan fastholde denne. For at kunne svare herpå er der blevet kigget på det danske marked og endnu mere specifikt markedet for Region Hovedstaden, da det for det første er i denne landsdel, hvor det har været muligt få samlet tilstrækkeligt empiri. For det andet er det afgrænset til Region Hovedstaden, da der med overvejende sandsynlighed er regionale forskelle på, hvad folk indtager af fødevarer, afhængig af om de bor i eller omkring storbyer, på landet eller sågar i hvilken region i Danmark, de hører til. Med mindre man foretager en national undersøgelse, er det nødvendigt at afgrænse sig geografisk, hvis konklusionen skal være dækkende. Selvom afgrænsningen har været nødvendig for denne afhandling, er nogle udenlandske aktører blevet præsenteret, hvilket har været nødvendigt for forståelsen af produktet grønt kød.

Derudover er der foretaget en afgrænsning i forhold til, hvilke interviewpersoner, der indgår i undersøgelsen af, hvad der skaber værdi for forbrugerne og hvordan Naturli' placere sig i forhold til deres konkurrenter. Her er det udelukkende valgt personer, der først har svaret på spørgeskemaundersøgelsen, og som har prøvet Naturli's grønne kød. Således afgrænses der, i interviewene, for forbrugere der blot kender til Naturli's grønne kød, men aldrig har prøvet det.

Den sidste del af problemformuleringen omhandler Naturli's fremtidsudsigter, hvor der er afgrænset til de næste tre år, da det på baggrund af denne afhandling kan være svært at argumentere for en længere fremtidsplan. Afhandlingen beskæftiger sig ikke med Naturli's direkte markedsføringsstrategi.

Naturli' har ikke været åben for dialog i forbindelse med denne afhandling. De blev kontaktet i starten af processen, men afviste et samarbejde. Dette har automatisk skabt en afgrænsning i forhold til tilgængeligt materiale, da det har betydet, at det kun har været muligt at indsamle materiale, der har været offentligt tilgængeligt.

2.2 Videnskabsteori

I dette afsnit vil afhandlingens videnskabsteoretiske retning samt de refleksioner, der har været, blive præsenteret. Der indledes med en kort gennemgang af hovedpointerne i det valgte paradigme, hvorefter der vil blive argumenteret for valget, som sættes i relation til afhandlingens centrale kerne.

2.2.1 Præsentation af den videnskabsteoretiske retning

Kritisk realisme har været en inspiration i udarbejdelsen af denne afhandling. Det er ikke så overraskende, at det "realistiske" i kritisk realisme refererer til, at man inden for denne videnskabsteoretiske tilgang har en realistisk ontologi. Der findes, med andre ord, en reel eksisterende virkelighed, som er uafhængig af viden fra mennesket og forestillinger om den (Buch-Hansen og Nielsen 2012: 285). Man skal passe på med at forveksle den kritiske-realistiske ontologi med den positivistiske ontologi, selvom begge har et realistisk syn på verdens beskaffenhed. Den centrale forskel mellem de to virkelighedsopfattelser er, at positivist har en forestilling om, at det er muligt at måle, veje og observere verden, som den faktisk er, hvilket ikke er tilfældet hos kritiske realister (ibid.: 282).

Et afgørende ontologisk synspunkt hos kritiske realister er, at virkeligheden består af tre domæner: Det empiriske, det faktiske og det dybe domæne. Det empiriske domæne udgøres af alt det, vi er i stand til at sanse, imens det faktiske domæne indeholder de fænomener og begivenheder, der finder sted, uanset om vi sanser dem eller ej (ibid.: 281-282). Det dybe domæne rummer alle de ikke-observerbare strukturerer og mekanismer, der har potentiale til at forårsage begivenheder i det faktiske domæne. For kritiske realister er det i særdeleshed det dybe domæne, der er interessant at producere viden om (ibid.: 282, 284, 287).

Kritiske realister er imidlertid ikke epistemologiske realister, men snarere relativister, idet deres syn på mulighedsbetingelserne for videns produktion deles af visse (moderate) grene inden for socialkonstruktivismen (ibid.: 285, 295). Med dette menes, at viden anses som værende et socialt frembragt produkt, da ny viden bygger oven på eksisterende viden og altid vil være præget af den

historiske og kulturelle kontekst, hvori produktionen finder sted (ibid.: 284-285). Angående samfundsvidenskabelige studier mener kritiske realister således ikke, at det er muligt at forudsige fremtiden præcist eller skabe endegyldigt sande svar på forholdet mellem årsager og virkninger (ibid.: 290). Inden for samfundsvidenskaberne findes der ud fra dette perspektiv ikke kausale lovmæssigheder, men kun tendenser. At viden anses som noget, der skabes ved at bygge oven på eksisterende viden, implicerer netop, at viden aldrig er endegyldig, men fejlbarlig og åben for forandring (ibid.: 283, 285). Dog opererer kritiske realister med et begreb, der kaldes 'rationel dømmekraft'. Dette indebærer, at selvom viden opfattes som socialt konstrueret, er alle udsagn om virkeligheden ikke lige gode eller lige dårlige (og dermed uden betydning). En rationel afvejning af det konkrete udsagn må nødvendigvis foretages (ibid.: 286).

2.2.2. Refleksioner over valg af videnskabsteoretisk retning

Ovenfor er de grundlæggende ontologiske og epistemologiske synspunkter i kritisk realisme blevet præsenteret. I dette afsnit vil der blive reflekteret over netop denne retning i henhold til afhandlingens centrale kerne.

Problemformuleringen er omdrejningspunktet for alle de valg, der bliver truffet undervejs i afhandlingens forløb, hvorfor det derfor er naturligt at starte med at kigge på den. Den videnskabelige problemstilling vil typisk, i et kritisk realistisk perspektiv, prøve at forklare sociale fænomener, paradokser, udviklinger, kriser eller lignende. Problemformuleringen vil ofte være formuleret som et 'hvorfor' eller 'hvordan' spørgsmål, da det drejer sig om at forklare årsagen/årsagerne til en effekt (ibid.: 301, 307).

Den første del af afhandlingens problemformulering handler om at forklare årsagerne til et fænomen: *Hvilke ressourcer er tilgængelige fra netværket af aktører relateret til grønt kød i Danmark og hvem er de potentielle forbrugere af grønt kød?*

Begge ligger under sociale fænomener og udviklinger i et marked. Afhandlingen er opmærksomt på, at kritisk realisme oprindeligt drejer sig om at undersøge større samfundsmæssige tendenser (ibid.: 297), men opgavens rammer taget i betragtning vurderes det, at grundantagelserne kan overføres til studiet af en virksomhed og marked i udvikling.

Angående andet led i problemformuleringen om at vurdere fremtidsudsigterne for 'Naturli', så erkendes det, at denne del af problemstillingen ikke er typisk for det valgte paradigme, idet kritiske

realister som tidligere nævnt ikke mener, at samfundsvidenskabelige studier kan forudsige fremtiden præcist, fordi samfundet ændrer sig (ibid.: 284). Dog mener kritiske realister samtidig, at videnskabsteori ikke må være en streng og systematisk rettesnor for samfundsvidenskabelig praksis, men at praksis og metode må afprøves i henhold til den enkelte problemstilling (ibid.: 300). Dermed ikke sagt, at alt skal forstås som værende ”lige godt”, men blot, at kritisk realisme ikke indebærer en fuldstændig stringent opskrift på, hvordan studier skal udføres. Det er med den overbevisning, at det sidste led i problemformuleringen er central for at forstå det samlede omfang af den situation, Naturli’ befinder sig i, hvorfor det er et væsentligt element i opgaven.

Med baggrund i samme argumentation som fremført ovenfor, er der intet i denne afhandlings metodevalg, der strider imod principperne i kritisk realisme. Kritiske realister bekender sig ikke til én bestemt metode, men kan sagtens anvende forskelligartede metoder afhængigt af problemets omfang og karakter (ibid.: 300). Igen er dette ikke ensbetydende med, at alle metodevalg har samme værdi, idet et valg af udelukkende kvantitative metoder eksempelvis ville være uforeneligt med et kritisk realistisk perspektiv, da man ud fra dette synspunkt kun ville komme i berøring med problemets overflade (ibid.: 305).

Ifølge Juul og Pedersen kan det være relevant inden for kritisk realisme at supplere kvantitative og kvalitative metoder, hvor kvantitative metoder eksempelvis bruges indledningsvist til at kortlægge et givent fænomen, imens kvalitative metoder bruges efterfølgende til at søge i dybden efter det bagvedliggende (Juul og Pedersen 2012: 421). Det er netop denne metodekombination, der er anvendt i afhandlingen. Først dannes der et overblik over, hvad der skaber værdi for kunden gennem en spørgeskemaundersøgelse, og dernæst er der gennemført kvalitative interviews med henblik på at tilegne en bredere og dybere viden om Naturli’s position i forhold til deres konkurrenter.

Valg af teori spiller en fremtrædende rolle i afhandlingen, der er inspireret af kritisk realisme. Dette skyldes først og fremmest det epistemologiske synspunkt om, at ny viden skabes i forlængelse af eksisterende viden. Derfor er de teorier, man inddrager i afhandlingen og analyserer sin empiri i lyset af, helt afgørende for den viden, der i sidste ende produceres (Buch-Hansen og Nielsen 2012: 301). Kritiske realister stiller på baggrund af ovenstående relativt strenge krav til hvilke teorier, der anvendes i arbejdet med afhandlingen. Første krav er, at teorierne skal have en stærk forklaringskraft. Med dette menes, at gode teorier er teorier, der i samspil med empirien kan bidrage til at forklare årsagerne til det studerede fænomen (ibid.).

Når man udfører en kritisk-realistisk analyse, er det under anvendelse af slutningsformen retroduktion, der kan sidestilles med Charles Pierces abduction (ibid.: 304). Denne måde at producere viden på er hverken deduktiv (slutning fra det generelle til det specifikke) eller induktiv (slutning fra det specifikke til det generelle), men en slags kombination af de to (Egholm 2014: 176-177). Retroduktion er ikke en strengt logisk slutningsform, men snarere et kvalificeret gæt, hvor det væsentlige ikke består i den faktiske sandhedsværdi, men om ny viden er blevet frembragt (ibid.). Det handler om at veksle mellem observationerne (empirien) og den helhed (teorien), som de indgår i (Buch-Hansen og Nielsen 2012: 307). Dette gøres i afhandlingen ved, at konklusionerne drages gennem et samspil mellem den indsamlede empiri og opgavens teoretiske ramme. Med andre ord drages der ikke logiske slutninger udelukkende på baggrund af enten teori eller empiri. De fremførte konklusioner er i højere grad udledt gennem teoretisk underbyggede iagttagelser af mønstre i det indsamlede materiale.

2.3 Analysestrategi

I dette afsnit vil strategien, der er anvendt til at besvare afhandlingens problemformulering blive præsenteret. Der vil her blive gjort rede for, hvordan processen og valgene bag vil besvare afhandlingens fire arbejdsspørgsmål. Den individuelle forskningsstrategi vil blive præsenteret og vise, hvordan hvert enkelt arbejdsspørgsmål bidrager til besvarelsen af afhandlingens problemformulering:

Hvordan har det været muligt for Naturli', at skabe sig en position som markedsleder på det danske marked for grønt kød og hvordan kan de fastholde positionen?

Arbejdsspørgsmål 1 - *Hvilke ressourcer er tilgængelige fra netværket af aktører relateret til grønt kød i Danmark?*

Afhandlingens første arbejdsspørgsmål bidrager med viden og indsigt i den plantebaserede industri i relation til Naturli'. Det er interessant og nødvendigt at se nærmere på hvilke ressourcer, der er tilgængelige i netværket, for at kunne give et meningsfuldt svar på afhandlingens problemformulering. Dette skyldes, at forståelsen af netværket og industrien er en forudsætning for at kunne undersøge hvilke aktører, der er aktive i det industrielle innovationsnetværk og hvilke, der ikke er. Der vil blive analyseret på aktørerne i den generelle plantebaserede industri, herunder både gamle og nye generationer af plantebaserede produkter. Afslutningsvis analyseres der på, hvor stort

potential for open innovation is within the plant-based industry. To answer how it has been possible for Naturli' to establish a position as market leader in the Danish market for green meat, it is important with knowledge of the industry, as it is a part of it.

Methodically, this question is answered through secondary data. The theory behind the answer to this research question is based on innovation theory. A general understanding of innovation is necessary to understand how a product like green meat is created. The theory covers both the industrial network and open innovation. The theory is described in section 4.1.

Arbejdsspørgsmål 2 - *Hvem er de potentielle forbrugere af grønt kød?*

This research question has the purpose of contributing with knowledge that can answer the first part of the problem formulation, which deals with how Naturli' has established its position in the market, as it has. In the answer to this research question, the user of green meat is defined. This definition will be used further in the process of the thesis.

For the first time, it is evaluated, which markets in the experience economy match the product characteristics for Naturli's products. By identifying these markets, it is possible to get an idea of the potential user as well as the resources, which are connected to these users. This leads to a conclusion about, which roles the user can play with regard to giving green meat an added value.

The empirical basis for the analysis of the users of green meat is based on surveys, which are carried out abroad, and the semi-structured interviews. The semi-structured interviews will be used in the form of quotations, which support the statements through the analysis part.

The theoretical framework for the answer to this research question starts with the theory that deals with the user of green meat, as it is described in section 4.2. For the first time, it is evaluated, which markets in the experience economy match the product characteristics for Naturli's products. By identifying these markets, it is possible to get an idea of the potential user as well as the resources, which are connected to these users. Finally, the theory will help to identify which roles the user can play with regard to giving green meat an added value.

Arbejdsspørgsmål 3 - *Hvad skaber værdi for forbrugeren og hvordan placerer Naturli' sig i forhold til deres kernekonkurrenter?*

Formålet med dette arbejds spørgsmål er at afdække, hvilke egenskaber forbrugerne af grønt kød selv mener er vigtigst. Efterfølgende skal forbrugeren vurdere hvordan Naturli' og to af deres hovedkonkurrenter klarer sig på samme parametre. Der ønskes at undersøge, hvorvidt der er en sammenhæng mellem på den ene side hvad forbrugerne prioriterer og på den anden side hvad der er værdi skabende for forbrugerne af grønt kød.

Dette arbejds spørgsmål bidrager med at besvare afhandlingens problemformulering, da det ønsker at forstå hvorfor Naturli' har den position på markedet som de har, samt om de kan fastholde denne position.

Arbejds spørgsmålet besvares ved at afdække de parametre, som forbrugerne anser som værende værdiskabende, hvorefter dette sammenholdes med, hvordan forbrugerne anser Naturli' op imod deres konkurrenter på de selvsamme parametre. Dette skaber en overordnet forståelse for, hvor forbrugerens prioriteringer ligger i forbindelse med køb af grønt kød. Dette giver samtidig en forståelse for, hvor Naturli' befinder sig i dette marked, samt hvordan Naturli' står i forhold til deres konkurrenter. Denne viden danner grundlag for en analyse om, hvorvidt Naturli' i deres strategi fokuserer på de rigtige parametre i forhold til værdiskabelse for forbrugeren. Desuden vil det kunne afdækkes hvilke områder, om nogen, som Naturli' kan forbedre sig indenfor for at bibeholde deres position på det danske marked. Arbejds spørgsmålet danner også grundlag for en vurdering af Naturli' i forhold til nogle af deres kernekonkurrenter. Ved at kende sine styrker og svagheder er Naturli' ét skridt nærmere en fremtidig forretningsmodel, som skal bidrage til at opretholde Naturli' som en konkurrencedygtig virksomhed.

Metodisk er dette arbejds spørgsmål besvaret via en kvantitativ og kvalitativ metode. Dette arbejds spørgsmål bliver derfor besvaret i to dele, af henholdsvis den kvantitative- og kvalitative data, hvorefter en sammenfattende analyse vil blive udarbejdet. Den kvantitative del består af en udarbejdet spørgeskemaundersøgelse, som tager udgangspunkt i teorien Competitive Benchmarking, som skaber den nødvendige teoretiske ramme for denne form for analyse. Teorien er beskrevet i afsnit 4.3.

Efter at have foretaget spørgeskemaundersøgelsen blev der gennemført fire kvalitative interviews. De kvalitative interviews har bidraget med dybere viden, og en bedre forståelse, som er anvendt i besvarelsen af dette arbejds spørgsmål.

Arbejds spørgsmål 4 - Hvilken forretningsmodel er Naturli' baseret på?

Dette arbejds spørgsmål anvendes til at udarbejde en samlet forretningsmodel for Naturli'. I arbejds spørgsmålet anvendes resultaterne for de tre tidligere arbejds spørgsmål, som er baggrunden for den udarbejdede forretningsmodel. Fokusset på denne forretningsmodel, er om det innovative produkt grønt kød i fremtiden kan være at finde på det danske marked. Arbejds spørgsmålet vil bidrage til at besvare anden del af problemformuleringen, som handler om, hvordan Naturli' kan fastholde deres position i det danske marked.

Der vil blive udført to forretningsmodeller. Den første forretningsmodel fokuserer udelukkende på at anvende aktuelt tilgængelige ressourcer, mens den anden fokuserer på de potentielle ressourcer.

Den teoretiske ramme for dette arbejds spørgsmål er underbygget af teorien om forretningsmodel af Osterwalder & Pigneur. Teorien har fastlagt en forretningsmodels, som består af ni byggesten. Sammen dækker disse ni dele de nødvendige parametre for at kunne etablere en samlet forretningsmodel.

2.4 Udarbejdelse af spørgeskema

I det følgende afsnit fremføres de refleksioner, der har været under udarbejdelsen af spørgeskemaet, som anvendes til at besvare opgavens tredje arbejds spørgsmål. Bevæggrundene for skemaets opbygning vil blive fremlagt. Derudover redegøres der for, hvordan selve dataindsamlingen er forløbet. Spørgsmålene vedrørende skemaets validitet og reliabilitet diskuteres i kapitlet "2.7 Kvalitetskriterier", hvorfor det ikke beskrives yderligere i dette afsnit.

Indledningsvis bedes respondenterne udfylde fire sociodemografiske spørgsmål, som omhandler køn, alder, by og indkomst. Derudover skal de krydse af, hvis de ønsker at blive kontaktet i forhold til et uddybende interview. Dette skal være med til at indsamle noget baggrundsdata på, hvem det er, der svarer på spørgeskemaet. Der er en forventning om at størstedelen af respondenterne er bosat i Region Hovedstaden, hvilket "*Hvilken by bor du i?*" skal be- eller afkræfte. De andre faktorer køn, alder og indkomst har ikke en direkte betydning i forhold til afhandlingen, men disse faktorer kan have betydning for købsbeslutningen (Hollensen 2010: 119-120).

I skemaets "anden del" anbefales respondenterne at svare 'ved ikke' ved de brands, de ikke er bevidste om, samt de brands de kender, men ikke har benyttet sig af. Dette er gjort for at kunne spørge nærmere ind til de forskellige brands image i de semistrukturerede interviews, da respondenterne godt kan

have en opfattelse af et brand, uden selv reelt at have prøvet det. Denne del af undersøgelsen er baseret på teorien Competitive Benchmarking, som der kan læses nærmere om i teorikapitlet ”3.4 Competitive Benchmarking”. Skemaet er bygget op om ti generelle egenskaber ved grønt kød. Først skal respondenterne angive deres holdning til egenskabernes generelle vigtighed, efterfulgt af hvor godt Naturli’, Nutana / Urtekram og Spir klarer sig. Dette giver indsigt i, hvordan Naturli’ klarer sig i forhold til deres konkurrenter, samt hvilke parametre de klarer sig bedst på i forhold til, hvad forbrugeren føler vigtigst. Argumentationen for valget af konkurrenter er beskrevet i kapitel ”2.6.1 Udvælgelsen af konkurrenter til spørgeskemaet”.

2.4.1 Generelt for spørgeskemaet

Anden del af spørgeskemaet er som beskrevet ovenfor baseret på ti egenskaber, som er blevet vurderet til at være et passende antal ud fra tidsforbrug og overskuelighed. Risikoen ved et langt spørgeskema er, at folk føler, det er for tidskrævende og uoverskueligt, hvilket kan påvirke deres svar (Hollensen 2010: 79).

Der findes flere forskellige regler for, hvordan et spørgsmål i et spørgeskema skal opstilles (ibid.: 308-311). I denne undersøgelse er der forsøgt med enkelte sætninger uden fagterme og med begreber, som er forventeligt at folk kender betydningen af. Dette er gjort for ikke at miste respondenter på baggrund af uforståelige sætninger (ibid.: 308). Derudover er der ikke stillet nogle ledende spørgsmål, da sådanne ville kunne påvirke resultatet.

2.4.2 Dataindsamling - spørgeskema

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen har været at udtage en stikprøve, med henblik på at skabe en viden om nogle tendenser. I denne afhandling er der blevet afgrænset til borgere med kender til Naturli’, hvilket stikprøven er baseret på. Derudover er det primært folk fra Region Hovedstaden, der har besvaret undersøgelsen, hvilket er en afgrænsning i afhandlingen. Der kan argumenteres for, at der vil være forskel på folks besvarelser fra Region Hovedstaden sammenlignet med en lignende undersøgelse udarbejdet i en anden region, landsdel eller by. Det kan derfor diskuteres om undersøgelsen er repræsentativ, hvilket der kan læses nærmere om i kapitlet ”2.7 Kvalitetskriterier”. Indsamlingen er forgået gennem netværk, i digital form, for på den måde at få indsamlet et passende antal besvarelser. Den optimale fremgangsmåde for at sikre repræsentativitet ville være en tilfældig udvælgelse af respondenter inden for den ønskede population (Hollensen 2010: 325).

Antallet af indsamlede besvarelser er ikke tilstrækkeligt for at opnå et statistisk signifikant resultat, hvilket heller ikke har været målet i sig selv. Da stikprøven ikke er tilfældig, vil dette heller ikke give mening, da sådanne beregninger er baseret på en antagelse om tilfældig udvælgelse (ibid.: 325-326).

Spørgeskemaundersøgelsen er blevet besvaret af 93, hvoraf 86 af besvarelsene har været brugbare. Ikke brugbare besvarelser dækker over ikke færdiggjorte besvarelser. Ud af de 86 besvarelser er de 59 procent af dem fra kvinder og 41 procent fra mænd, som alle bor i Region Hovedstaden. Der var mulighed for at svare 'ønsker ikke at oplyse', hvilket ingen har benyttet sig af. Gennemsnitsalderen på respondenterne er 37,6 år. Det samlede dataoverblik er vedlagt som bilag 9.

2.5 Udarbejdelse af semistrukturerede interviews

Der er ud over spørgeskemaundersøgelsen benyttet semistrukturerede interviews i afhandlingen. De fire semistrukturerede interviews bruges til at få nogle uddybende svar til den udarbejdede spørgeskemaundersøgelse, da der ønskes kendskab til, hvad der skaber værdi for forbrugerne og hvordan Naturli' klarer sig på nogle nøgleparametre i forhold til deres konkurrenter. Kontakten mellem interviewer og respondenter giver mulighed for en uddybelse og en dybere begrundelse af deres svar (Poulsen 2016: 75). Dette giver en større fleksibilitet i svarene og udbyttet sammenlignet med eksempelvis kvantitative metoder. Afsnittets formål er derfor at give indblik i, hvordan interviewene er blevet udført.

I afgrænsningen blev der redegjort for, at Naturli' ikke ønskede noget samarbejde, og der har derfor ikke været nogen adgang til eventuelle analyser og forbrugerundersøgelsen, som de måtte have foretaget. For at danne en indsigt i hvad der skaber værdi for forbrugerne og hvordan Naturli' klarer sig i forhold til deres konkurrenter, har det været oplagt at bruge semistrukturerede interviews.

2.5.1 Interviewguides

Inden de fire interviews blev gennemført, blev der udarbejdet en interviewguide. Interviewguiden har været brugt som et kompas for at sikre, at der blev spurgt ind til de områder, der var væsentlige at få belyst. Der kan opstå uventede situationer under et interview og i sådanne tilfælde er det godt at have en interviewguide, som kan hjælpe én med at holde fokus på de tematikker, som man har til hensigt at undersøge med interviewet (Poulsen 2016: 81). En interviewguide danner således en ramme om interviewet, hvorved en vis struktur er givet på forhånd, men samtidigt efterlader den plads til uforudsete svar og tematikker, der måtte opstå. Den udarbejdede interviewguide skal dermed

ikke forstås som et fast ”spørgeskema”, men en slags overordnet huskeliste, hvor centrale og åbne spørgsmål er nedskrevet (ibid.).

For at afdække de temaer, man som interviewer gerne vil undersøge, udarbejdes spørgsmålene med henblik på at ”oversætte” den overordnede problemformulering og det teoretiske perspektiv til konkrete spørgsmål (ibid.).

2.5.2 Transskription

Under udførelsen af interviewene blev der brugt en diktafon og optagelserne er efterfølgende blevet transskriberet med samtykke fra interviewpersonernes. Dette er gjort for at kunne anvende interviewene i analysen. Under et interview dannes der ofte uafsluttede- og ufuldendte sætninger, hvilket kan vanskeliggøre tegnsætningen, samt stemmeføring og kropssprog. Det er derfor en fordel at intervieweren også transskriberer (Tanggaard og Brinkmann 2015: 43). Da man i mange tilfælde skal bruge transskriberingen i analysen, er det vigtigt, at man er konsekvent i måden, man transskriberer på (ibid.). I transskriberingen i denne afhandling er der ikke blevet noteret stemmeføring eller kropssprog. Derudover er der ikke noteret ord som ”øh” og ”mh”, som derfor ikke vil være at finde i analysens citater, idet de vurderes som irrelevante for forståelsen af undersøgelsen.

2.5.3 Interviewetik

De udarbejdede transskriptioner er gengivelser af interviews med de fire informanter. Ved alle interviews er der givet samtykke til at anvende de informationer, informanterne har givet. De har i samme forbindelse samtykket til, at deres navne måtte bruges i afhandlingen. Alle informanter har haft mulighed for at læse transskriptionerne igennem og komme med indvendinger (Kvale & Brinkmann 2015: 118).

2.6 Refleksioner over valg af empiri

I dette afsnit præsenteres de refleksioner, der er gjort i forbindelse med udvælgelsen af empiri til afhandlingen samt anvendelsesmuligheder. Der er både blevet anvendt spørgeskemaundersøgelse og fire semistrukturerede interviews, som skal bidrage til at besvare afhandlingens problemformulering og arbejdsspørgsmål.

I besvarelsen af afhandlingens tredje arbejdsspørgsmål har spørgeskemaundersøgelsen fået en central rolle. Alle 93 besvarelser er blevet besvaret af folk, som allerede havde et kendskab til Naturli’ på den ene eller anden måde. Dette er med til at give et indblik i, hvad der skaber værdi for forbrugeren

og hvordan Naturli' placerer sig i forhold til deres kernekonkurrenter. Ydermere, som beskrevet tidligere, er spørgeskemaundersøgelsen blevet suppleret med fire kvalitative interviews. Derudover er respondenterne udvalgt med hensyn til at have forskellige aldersgrupper og køn med, da dette kan have en indvirkning på deres svar.

Personerne fra spørgeskemaundersøgelsen samt respondenterne til de semistrukturerede interviews er alle blevet udvalgt via netværk og er dermed ikke tilfældig udvalgte. Dette medfører at sandsynligheden for at personerne vil minde om hinanden socioøkonomisk og demografisk, er større end hvis de var helt tilfældigt udvalgte. Det skal dog påpeges, at der ikke har været nogen direkte kontakt med personerne, som har svaret på spørgeskemaundersøgelsen og derfor har der ikke været nogen mulighed for at påvirke deres svar. Uddybende information om reliabilitet og validitet diskuteres i næste kapitel "Kvalitetskriterier".

Semistruktureret interviews er anvendt for at supplere spørgeskemaundersøgelsen. Dette er gjort for at åbne op for respondentens eget syn på problemstillingen, samtidig med at der opnås et fleksibelt interview (Kvale og Brinkmann 2015: 353). Spørgeskemaundersøgelsen giver mulighed for at holde en fast struktur og de semistrukturerede interviews giver mulighed for at gå i dybden med relevante aspekter af problemstillingen, som interviewet åbner op for.

2.6.1 Udvælgelsen af konkurrenter til spørgeskemaet

Der vil kort blive argumenteret for udvælgelsen af de konkurrenter, der er blevet benyttet i spørgeskemaundersøgelsen. Spir og Nutana / Urtekram er udvalgt som de primære konkurrenter.

Nutana / Urtekram er udvalgt, da de minder meget om Naturli' i forhold til kundegruppe og produkt. Begge brands prøver at ramme bredt i forhold til tilgængelighed, hvor både Nutana / Urtekram og Naturli' kan fås i Coop og Salling Group. Når man kigger på de to virksomheders sortiment, er de også meget sammenlignelige. Inden for grønt kød var Naturli' tidligere ude på det danske marked end Nutana / Urtekram. På baggrund af disse parametre er Nutana / Urtekram blevet valgt blandt Naturli's to største konkurrenter inden for grønt kød.

Spir er udvalgt, da det er en af de nye store spillere i forhold til grønt kød. Spirs koncept minder ikke fuldstændigt om Naturli's, da de er eget og drevet af Salling Group, og dermed kun bliver forhandler i deres butikker. Spirs produkter er som udgangspunkt billigere end Naturli's, som også har en fordel af, at de er eget af og solgt i Salling Group butikker. Spir anses som én af Naturli's store konkurrenter

på sigt, hvilket er årsagen til, at de er blevet udvalgt, som én af Naturli's to største konkurrenter til spørgeskemaundersøgelsen.

2.7 Kvalitetskriterier

Dette afsnit består af tre underafsnit i form af Reliabilitet, Validitet og Generaliserbarhed. Sammen vil de tre afsnit diskutere, hvad afhandlingens resultater kan bruges til, om de er repræsentative, samt resultaternes gyldighed og pålidelighed. Alt afhængig af hvilken videnskabsteoretisk retning, der anvendes, findes der forskellige opfattelser af hvilke kvalitetskriterier, som er vigtige at undersøge (Andersen 2012: 97). Derfor vil kvalitetskriterierne for opgaven sættes i relation til kritisk realisme, som er afhandlingens videnskabsteoretiske retning.

2.7.1 Reliabilitet

Overordnet handler reliabilitet om pålideligheden af de producerede resultater. Uafhængigt af hvilken videnskabsteoretisk retning der dannes inspiration fra, er gennemsigthed et væsentligt element (ibid.). Gennemsigthed indebærer, at man i afhandlingen fremlægger og begrunder alle de valg, man har truffet undervejs i processen. Dette gør det muligt for læseren at vurdere hensigten og konsekvenserne med valgene. I retninger med en perspektivistisk epistemologi, som blandt andet kritisk realisme indeholder, er det væsentligt at fremføre en eksplicit argumentation for sine valg, idet kohærens (indre sammenhæng mellem afhandlingens bestanddele) er en del af validitetskriteriet (Juul og Pedersen 2012: 427). Det kan naturligvis være vanskeligt at sikre resultaterne fra et interview, da interaktionen med interviewpersonen vil have betydning for interviewets kvalitet (Kvale og Brinkmann 2015: 318). Derfor er det vigtigt at fremlægge sine rådata (for eksempel interviewtranskribering eller lydfil), i forhold til troværdighed.

Gennem afhandlingen er valg og overvejelserne bag blevet ekspliciteret. Det drejer sig om videnskabsteori, underafsnit i valg af metode, teori og empiri. Dette er gjort for, at man som læser, uanset om man er uenig i nogle af valgene gennem afhandlingen, stadig kan få en indsigt i og forhåbentligt en forståelse for de beslutninger, der er taget.

Denne afhandling benytter sig både af spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews. Kvale og Brinkmann nævner nogle faktorer, som ofte giver anledning til unøjagtige resultater i interviewundersøgelser. Dette kunne for eksempel være ledende spørgsmål eller at den interviewede person svarer uoprigtigt (Kvale og Brinkmann 2015: 318). Da temaet for denne afhandling ikke er et følsomt område, giver det ikke mening at diskutere dette. En faktor, som man med rette kan udsætte

for kritik og som givetvis har indflydelse på resultaterne, er måden hvorpå, der er indsamlet data og udvalgt respondenter. Størstedelen af respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen er fundet via de sociale medier. Dette medfører en risiko for skæve besvarelser sammenlignet med hvis de var fuldstændig tilfældigt udvalgte.

2.7.2 Validitet

Hvilke validitetskriterier, der vægter højest i en opgave, afhænger af hvilken videnskabsteoretisk tilgang, man har betroet sig til. Fundamentalt drejer validitet sig om, hvorvidt man i sin undersøgelse opnår et fyldestgørende svar på problemformuleringen (Harboe 2015: 198). Derudover kigger man på målingsvaliditeten, altså at man måler det, man ønsker at måle (Andersen 2012: 100).

Det må erkendes, at der på baggrund af afslutningen i underafsnittet 'reliabilitet', kan være et validitetsproblem forbundet med udvælgelsen af respondenter. Altså om kan hævde, på baggrund af undersøgelsen, at der er opnået et fyldestgørende svar på problemformuleringen. For at opnå svar på arbejdsspørgsmål tre (*Hvad skaber værdi for forbrugeren og hvordan placerer Naturli' sig i forhold til deres kernekonkurrenter?*) er opmærksomheden rettet mod folk, som har et forudgående kendskab til Naturli', da dette er afgørende for at kunne svare på spørgeskemaundersøgelsen. Dette kan medvirke til, at der opstår nogle helt andre årsager, end hvis man havde henvist til folk som ikke havde noget kendskab til Naturli' på forhånd. Man kan derfor ikke være sikker på, at resultatet er fyldestgørende for den samlede gruppe af forbrugere.

Fokus har været på respondenter, som allerede havde et kendskab til Naturli', i og med at de skulle svare på, hvordan Naturli placerer sig i forhold til, hvad der skaber værdi for dem. Havde der været en helt tilfældig udvælgelse, ville undersøgelsen have være baseret på svar fra et betydeligt antal personer, som formentlig aldrig ville vælge Naturli' og dermed ville være irrelevante for undersøgelsen. Derfor, på trods af den fremførte kritik ovenfor, vurderes der, at det har været den mest hensigtsmæssige måde at gøre det på.

Ulempen ved spørgeskemaet er, at der ikke gives svar på scenarier, som ikke er oplistet i spørgeskemaet, hvilket kan påvirke målingsvaliditeten. Der er derfor valgt at følge spørgeskemaet op med uddybende interviews, som giver mulighed for at indfange de scenarier, som ikke blev præsenteret i spørgeskemaet. At anvende forskellige metoder, der kompenserer hinandens styrker og svagheder, er netop en af fordelene ved multimetodestudier/triangulering (Andersen 2012: 426-427).

Derudover højner multimetodestudier resultaternes validitet, hvis delanalyserne af de forskellige undersøgelser peger i samme retning (ibid.). Som det vil fremgå af analysen, er der flere tendenser i spørgeskemaundersøgelsen og interviewene, der indikerer det samme, hvilket derfor må anses som et mere validt resultat.

2.7.3 Generaliserbarhed

Kort fortalt drejer generaliserbarhed sig om, hvorvidt undersøgelsens resultater er repræsentative i en større kontekst end for de adspurgte personer. Resultaterne for denne afhandling er ikke statistisk generaliserbare, da respondenterne ikke er tilfældigt udvalgte. Derudover er stikprøven for lille, hvorfor man ikke kan opnå en statistisk signifikant korrelation mellem to eller flere variabler. Baseret på dette kan det konkluderes, at resultaterne ikke er statistisk generaliserbare. Dette har dog heller ikke været hensigten med denne afhandling. I denne afhandling er der arbejdet kritisk-realistisk, hvilket betyder, at kvantitative studier, som en spørgeskemaundersøgelse, ikke tildeles den største værdi isoleret set (Buch-Hansen og Nielsen 2012: 305). Målet har derfor været at kombinere en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse med uddybende kvalitative interviews, for på den måde at frembringe viden som er analytisk generaliserbar. Var der arbejdet ud fra en empiristisk videnskabstradition med et strengt fokus på virkelighedskorrespondens, havde generaliserbarhed været et afgørende kvalitetskriterie.

Analytisk generaliserbarhed kan i visse tilfælde anvendes for spørgeskemaundersøgelser, når der ikke er grundlag for at generalisere statistisk (Andersen 2012: 106). I sådanne tilfælde forudsætter det, at man baserer sin argumentation på en vurdering af forskelle og ligheder mellem det undersøgte og det, man gerne vil generalisere til. Der skal dermed være en teoretisk argumentation for, at der er lighed mellem det, man undersøger og det, man vil generalisere til (ibid.).

Det vurderes, at undersøgelsens resultater samlet set kan pege på noget centrale årsager. På trods af en forholdsvis afgrænset målgruppe, vurderes det, at tendenserne kan være gældende for andre i samme gruppe. Med det in mente, er det selvfølgelig vigtigt at understrege at Region Hovedstaden i sig selv er et geografisk område med mange kulturelle forskelle. Dette fremgår tydeligt, hvis man for eksempel sammenligner forbrugsmønstre fra Ishøj kommune med forbrugsmønstre fra Gentofte kommune. Det er vigtigt at understrege, at de resultater, som bliver fremhævet i afhandlingens konklusion, er så fremtrædende i denne undersøgelse, at det vurderes til ikke at være tale om tilfældigheder.

3.0 Den danske fødevareindustri

Det foregående kapitel dannede grundlaget for afhandlingens metodiske overvejsler. I dette afsnit den danske fødevareindustri blive introduceret.

3.1 Introduktion til den danske fødevareindustri

Formålet med dette afsnit er at introducere landskabet på det danske fødevaremarked og de relevante aktører i forbindelse med grønt kød. Kød som produkt og industri introduceres for at give et indblik i den kulturelle og økonomiske betydning af dette produkt i en dansk kontekst for derefter at blive efterfulgt af en beskrivelse af den vegetariske tendens, der i øjeblikket finder sted.

3.1.1 Kød som hjørnестenen i den danske ret og økonomi

Baseret på landbruget og især den enorme produktion af svinekød, har kød påtaget sig en stor rolle i den danske kulinariske tradition de sidste hundrede år. Dette kan for eksempel ses ved at google 'dansk mad', hvor billedresultaterne primært består af retter baseret på variationer af svinekød og oksekød. Som refleksion af dette blev 'Stegt flæsk med persillesauce' valgt til Danmarks nationale ret med 30.000 stemmer foran seks andre retter baseret på svinekød (Miljø og Fødevarer 2014). Følgelig forbinder danskerne kød med traditionel madkultur; kartofler, sauce og derefter kød som centrum af retten. Denne kødfulde tradition understreges af den store rolle, som den danske kødindustri har i den nationale økonomi.

Den danske kødindustri er meget domineret af svinekødsproduktionen, som i 2019 producerede 1.954 millioner kilo sammenlignet med oksekød- og fjerkræsektoren, der producerede henholdsvis 135 og 187 millioner kilo (Dansk Landbrug & Fødevarer 2019). 90 procent af svinekødsproduktionen eksporteres, hvilket betyder, at svinekød tegner sig for næsten halvdelen af al landbrugseksport og for mere end fem procent af Danmarks samlede eksport (ibid.). Den danske kødindustri og specifikt svinekødsindustrien har derfor en betydelig værdi for den nationale økonomi og sandsynligvis også en betydelig politisk indflydelse.

Inden for kødindustrien er Danish Crown den klart største aktør, da virksomheden producerer omkring 80 procent af dansk svinekød og 60 procent af dansk oksekød og hermed også udgør en af de største aktører inden for sit felt globalt (Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi 2014). Når man tænker på den danske fødevareindustri er det derfor nødvendigt at tænke på Danish Crown som en separat enhed på grund af virksomhedens enorme størrelse. Udover Danish Crown er mindre

kødproducenter som TiCan (ejes af tyske Tönnies i dag) og Skare Meat Packers med hensyn til svinekød, mens Danpo og HP Scan Danmark (tidligere Rose Poultry) er relevante med hensyn til fjerkræ.

3.1.2 Fremkomsten af flexitarer

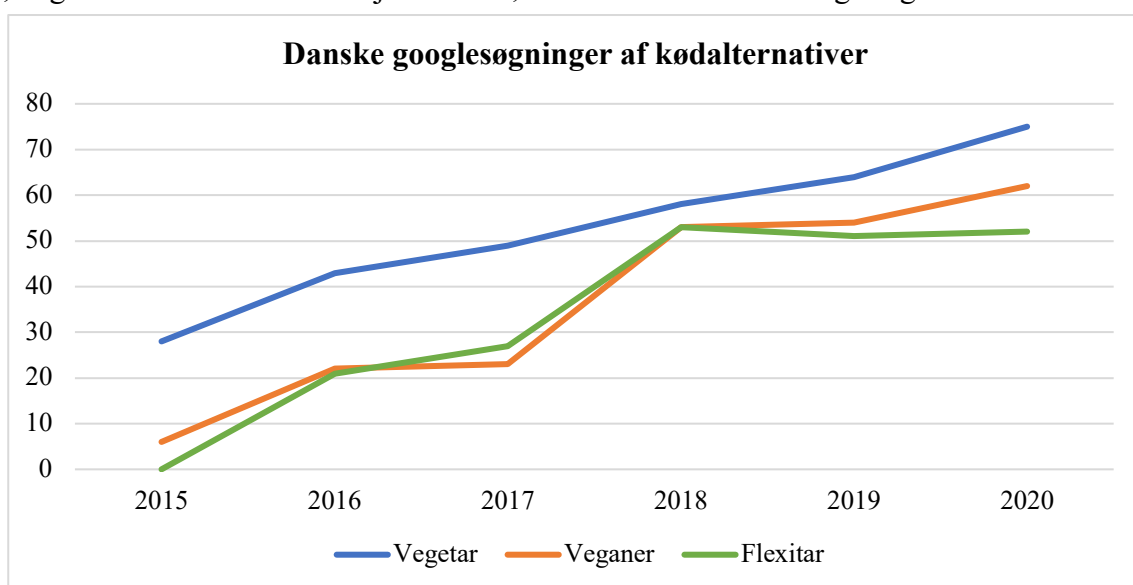
Måske på grund af de stærke bånd til kødindustrien, er vegetarisme ikke en livsstil, der historisk set har appelleret til mange danskere. Vegetarisme som bevægelse har eksisteret i Danmark i mange år, da Dansk Vegetarforening allerede blev grundlagt i 1896 med 33 medlemmer. Da tendensen begyndte at få greb for tyve år siden i andre europæiske lande, var der ingen tegn på markant stigende vegetarisme i Danmark (Holm & Møhl 2000). I 2010 erkendte 3,9 procent af danskerne sig som veganer eller vegetarer (Dansk Vegetarforening 2010). Dette er betydeligt mindre end for eksempel i Sverige, hvor der var 10 procent veganere eller vegetarer i 2014 (ANIMA 2014). Man kan dog diskutere om disse tal kan sammenlignes når opgørelserne er fra to forskellige årstal, men det skrevet som en indikator.

Til gengæld ses en stigende tendens blandt danskere, som der vælger ikke at eliminere, men at reducere deres kødindtag. I 2010 havde 40,2 procent af danskerne en kødfri dag hver måned, og 16,8 procent havde en kødfri dag hver uge. Segmentet "kødfri mandag" er steget drastisk, da 42 procent af danskerne havde en kødfri dag hver uge i 2016 (Hesseldal 2016). Dette segment er derfor mere end fordoblet på seks år. Det faktum, at antallet af medlemmer af Den Danske Vegetarforening er steget med 65 procent, peger også på, at flere danskere i dag vælger en vegetarisk eller vegansk kost (ibid.). Det er derfor en generel tendens, at flere danske forbrugere vælger at indtage mindre kød.

Med fremkomsten af en forbrugergruppe, der vælger at spise mindre kød, er begrebet 'Flexitar' sneget sig ind i det danske sprog. Der findes ingen officiel definition af begrebet, men kan relateres til en forbruger, som primær har en diæt baseret på vegetariske principper, men der sommertider spiser kød. Det kan også udvides til blot at betyde mennesker, søger at reducere deres kødindtag ved at indføre en ugentligt kødfri dag (Baker 2002). Mens begrebet er blevet brugt i litteraturen siden omkring 2000 (Verain 2015), har det kun vundet terræn i de sidste fire til fem år i Danmark. Imidlertid er det på nuværende tidspunkt blevet normaliseret i et omfang, hvor det bruges i både danske madmagasiner, kokebøger og supermarkeder. Denne tendens kan analyseres yderligere ved at undersøge Googling-vaner hos danske forbrugere som illustreret nedenfor i figur 2. Tallene er fundet ved hjælp af Google Trends, hvor tendenser for danske søgninger er blevet analyseret ved at

undersøge de danske og engelske udtryk for tre forskellige plantebaserede diæter af interesse, herunder vegetarisk, vegansk og flexitar. For eksempel er både “vegan” og “veganer” brugt til at undersøge antallet af søgninger med hensyn til en vegansk livsstil.

Tallene repræsenterer søgeinteressen i forhold til det højeste punkt i diagrammet for det pågældende område og det pågældende tidspunkt. En værdi på 100 er den største popularitet for termen, en værdi på 50 betyder, at termen er halvt så populær, og et resultat på 0 betyder, at der ikke var nok data for termen. Derfor kan grafen snyde, da søgninger på vegetar er betydeligt større end både veganer og flexitar, men tager kun udgangspunkt i sin egen stigning. Grunden til at ingen af søgningerne rammer 100 i denne graf er, den er baseret på en stikprøve taget på samme dato over fem år. Fælles for alle tre er, at grafen har ramt 100 over julen 2019, hvilket derfor ikke fremgår i grafen.



Figur 2: Danske googlesøgninger af kødalternativer

Interessen for begrebet flexitar begyndte langsomt i 2012, mens den enorme stigning i interessen sås i 2015, hvor antallet af søgninger steg med 133 procent sammenlignet med året før og igen i 2016, hvor søgningerne steg med 210 procent. Af de tre diæter er det interessen for flexitar, der har oplevet det største spring mellem årene, godt forfulgt af 'veganer'. Ikke desto mindre har alle tre diæter oplevet øgede søgninger og mere end fordoblet antallet af søgninger er mere end fordoblet i købet af de sidste fem år. Bemærk, at mens google-søgninger i alt estimeres generelt at være steget med cirka 70 procent i den samme tidsperiode, er stigningen i de specifikke google-søgninger med hensyn til flexitar og veganer steget markant ud over dette. Det estimeres derfor, at stigningen i google-søgninger ikke kun afspejler en stigning i brugen af Googles søgemaskine, men snarere en stigning i interessen for at spise mindre kød.

Den nye ændring i det danske tankesæt om forbrug af kød kan også ses på organisatorisk niveau. Virksomheder som Novo Nordisk er begyndt at indføre en ugentlig kødfri dag i kantinen, mens uddannelsesinstitutioner inklusive RUC og KUA allerede har inkluderet en eller flere ugentlige vegetariske dage i deres kantiner (Kødfri mandag 2019). Emnet er også på den politiske dagsorden, da den politiske organisation Det Ethiske Råd har anbefalet, at kød skal beskattes i henhold til de miljømæssige belastninger i kødproduktionen. Alternativer er det eneste opstillede politiske parti, der i deres politiske program, opfordrer til én ugentligt kødfri dag i alle offentligt institutioner. Disse eksempler kan ikke bevise, at danskerne er blevet vegetarer natten over. Det viser snarere hastigheden af den flexitariske og vegetariske tendens, da de overstående initiativer alle har fundet sted i løbet af de seneste år.

3.2 Danske fødevareproducenter

Den kooperative bevægelse, der begyndte i slutningen af det 19. århundrede, har haft en utrolig stor indflydelse på den danske fødevareindustri. For det første har den været meget succesrig med at udvikle, producere og markedsføre fødevarer med en universel høj standard (Christensen 2008). For det andet lagde kooperativbevægelsen grundlaget for den konsoliderede fødevareindustri, som vi i dag ser med Arla og Danish Crown som de største kooperativer, der dominerer deres respektive brancher. Allerede i 1998 blev Danish Crown betragtet som det eneste dominerende kooperativ med hensyn til svinekød (Hansen 2005). På grund af den høje konsolidering af fødevareproducenter skiller den danske fødevareindustri sig derfor ud sammenlignet med andre nationale fødevareindustrier. Kødindustrien er en af de fødevareindustrierne, der har oplevet den største konsolidering fra 1960'erne indtil i dag (ibid.). Dette indikerer, at kødproducentvirksomheder har været de mest afhængige af at nå stordriftsfordele for at opretholde konkurrenceevnen.

På trods af den stigende størrelse af disse virksomheder har tendensen været for virksomheder at specialisere sig inden for visse områder og fokusere på kernekompetencer snarere end at etablere større konglomerater (Klimek & Hansen 2017). Endvidere har konsolideringen af markedet og tilknyttede fusioner mellem virksomheder gjort det muligt for mindre virksomheder at opstå baseret på nichemarkeder eller centrale teknologiske indsigter. Der har for eksempel været en stigning i private kødproduktionsselskaber siden 1990'erne (ibid.). Branchen består derfor for det første af industrigiganter, der fokuserer på kernekompetencer og opnår konkurrenceevne gennem stordriftsfordele.

4.0 Teori

I dette afsnit vil afhandlingens fire blokke i den teoretiske ramme blive præsenteret. Den første teori der vil blive præsenteres, er innovationsteorien med et specifikt fokus på den industrielle netværkstilgang og forestilling om åben innovation i forbindelse med en lavteknologisk industri. Den anden teoretiske blok fokuserer på forbrugeren, hvilket sker ved at undersøge teorierne om forbrugerkulturen og forbrugernes medskabende rolle. Forretningsmodellen bliver præsenteret som den tredje teori, der afhænger af de to første teorier. Afslutningsvist vil teorien Competitive Benchmarking blive præsenteret, som er teorien, der underbygger den udarbejdede spørgeskemaundersøgelse.

4.1 Innovations teori

En generel forståelse af innovation er nødvendig for at forstå, hvordan et produkt som grønt kød er opstået. Innovation har modtaget stigende opmærksomhed i de sidste årtier på grund af forbindelsen mellem innovation og økonomisk udvikling, der først blev proklameret af Schumpeter som var pioneren inden for innovationsundersøgelser (Schumpeter 1934). Begrebet innovation er meget mutabelt og har udviklet sig fra først og fremmest af inkludere begreberne 'proces' og 'produkt' til at inkludere fire typer af innovation som OECD definerer det: *"...the implementation of a new or significantly improved product or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations"* (OECD 2005: 46).

OECD-definitionen indebærer, at innovation ikke svarer til opfindelsen, da definitionen ikke blot omfatter radikal innovation, men også inkrementel- og adaptiv innovation. Definitionen indebærer derfor, at innovation, ikke nødvendigvis inkluderer et radikalt nyt aspekt, men snarere en ændring, der fører til forbedring på en eller anden måde. I tilfældet med Naturli' er det imidlertid en ny opfindelse der gør sig gældende, eller i tråd med OECD-definitionen, en implementering af et nyt produkt i form af en vare, da en køderstatning, som ligner kød, baseret på grøntsager, ikke er set før.

4.1.1 Industrielle netværk

Der er blevet udviklet en lang række tilgange til innovation gennem tiden. Generelt har feltet oplevet en bevægelse fra at se innovation som et lineært koncept til snarere at se det som en evolutionær proces, der involverer flere aktører og mekanismer. Dette inkluderer en opgørelse af at se aktører som atomistiske og konkurrerende på upersonlige markeder, da indflydelsen fra de netværk, som aktørerne

deltager i, i stigende grad er gældende (Gulati 2000). Før der gås videre til den faktiske innovation, diskuteres begrebet *netværk* i sig selv og de potentielle ressourcer til disse nedenfor.

Industrielle netværk

Den industrielle netværkstilgang var en af de første til at se de upersonlige markeder som bestående af flere indbyrdes forbundne relationer skabt gennem interaktioner mellem flere aktører (Håkansson & Ford 2002). Fremgangsmåden opstod i 1970'erne som en konsekvens af et sæt svenske forskningsprojekter, der anvendte et netværksorienteret perspektiv på industrimarkeder (Mattsson & Johanson 2006). Indenfor den industrielle netværksmetode udfører virksomhederne aktiviteter og udveksler ressourcer ved at købe og sælge til andre parter. De skabte direkte og/eller indirekte forbindelse til de andre parter. Sammen skaber dette et netværk af aktører og relationer baseret på indbyrdes afhængige relationer dannet af kontinuerlige interaktionsprocesser. Dette verdensbillede af virksomheden vil blive anvendt ved analysen af aktørerne i forhold til grønt kød.

Der findes ingen konsensus om definitionen af et netværk. I sin mest abstrakte form er et netværk et antal knudepunkter, der er forbundet via et antal links. I den industrielle netværksmetode består disse knudepunkter af forretningsenheder forbundet med interaktioner, der både har sociale, økonomiske og teknologiske dimensioner, bygget over tid og er unikke for det pågældende netværk (Håkansson & Ford 2002). Dette netværk skaber en vis tyngde for de involverede parter, og ændringer kan ikke tvinges igennem af en enkel aktør, men afhænger af de andre parters godkendelse. Et netværk adskiller sig fra et hierarki. Dette betyder, at selv om en virksomhed kan påvirke netværket, skal netværket ikke ledes, da det derefter ændres til et hierarki. Problemet med denne ændring er, at dynamikken til at tilpasse sig hinanden inden for netværket vil gå tabt.

Nærheden mellem aktører, i et netværk, ændre sig efterhånden som forretningsmæssige problemer enten opstår eller forsvinder med tiden. Tætheden vil være højere, efterhånden som forretnings spørgsmål opstår, da netværket derefter operationaliseres for at løse det aktuelle problem. Dette er dog ikke en naturlig proces, men skal orkestreres af førende aktører inden for netværket, der søger for at organisere og styre netværket (Gulati 2000).

En ressourcebaseret visning af netværk

Gennem netværksrelationer kan aktørerne få adgang til konkrete og immaterielle ressourcer, der kontrolleres af de andre parter i netværket. Derfor skaber interaktionen mellem aktørerne en situation, hvor ”Gensidig viden og evner afsløres og udvikles i fællesskab og i gensidig afhængighed mellem

de to parter” (Håkansson & Snehota, 1989: 191). Sammenlignet med ældre teorier om strategi, der antager modstridende og rivaliserende forhold til andre parter, især Porter's five forces (Porter 1985), bliver det konkurrencedygtige aspekt mindre vigtigt i den industrielle netværkstilgang, da en betydelig del af den samlede ressourcebase for en virksomhed ligger uden for selve virksomheden og kontrolleres af netværket.

De ressourcer, der er til rådighed for en virksomhed, påvirkes af forholdet til andre parter både i hvordan de udvikles og hvordan de bruges (Gadde 2003). Det betyder, at for eksempel tilpasninger er nødvendige for at muliggøre en teknologi på tværs af netværket, og at ressourcer kombineres for at optimere disse. Værdien af ressourcer afhænger af, hvordan de kombineres og skal ikke betragtes som en fast værdi. Dette stemmer overens med en ressourcebaseret opfattelse, der dikterer, at en virksomhed bør engagere sig i netværk for at få værdifulde ressourcer (ibid.). Hands-on fordele inkluderer omkostningsfordele fra for eksempel lavere drifts- og produktionsomkostninger, reducerede udviklingsomkostninger og forbedret materialestrøm. Indtægtsfordele kan også opnås ved for eksempel at forbedre kundens tilbud eller driftsmetoder (Ford 2003). Ressourcer kan derfor udvikles og bruges i denne forbindelse både på kort og lang sigt. Inddragelse for at opnå disse ressourcer har en pris, da en sådan koordinering kræver betydelige investeringer og er dyre at håndtere (Coase 1937). Omkostningerne ved at opretholde et nært forhold, bør derfor holdes op imod fordelene det kan give (Gadde 2003). Desuden medfører nære relationer stor afhængighed, da de relations specifikke aktiver og tilpasninger kan begrænse virksomhedens udviklingsmuligheder (Ford 2003). Relationer bør derfor vælges omhyggeligt og genovervejes kontinuerligt, da virksomhedens situation kan ændre sig.

Det næste afsnit bygger på antagelsen om, at netværk er nyttige for organisationer til at skaffe ressourcer og fremhæver, hvordan disse netværk kan bruges til innovationsformål.

4.1.2 Åben innovation

Som nævnt i afsnit ovenfor, er netværksmetoden til innovation blevet brugt i årevis. Mange innovationsmetoder afviger fra netværksmetoden, såsom nationale innovationssystemer.

Åben innovation er relevant i denne afhandling, da den især vedrører kommercialisering af nye produkter eller innovationsprojekter. Konkret antydes det, at virksomheder, der er ved at kommercialisere nye produkter eller søge efter innovation, opretter og administrerer interorganisatoriske netværk eller værdikonstellationer (Chesbrough 2006), som også er tilfældet med

Naturli'. Derfor er åben innovation en måde at sætte den industrielle netværksmetode i brug ved at inkludere specifik praksis, der kan forbedre netværksoprettelsen.

Den åbne innovationsmetode inkluderer specifik praksis, som virksomhederne bør anvende for at høste fordelene ved deres netværk for innovation. Oprindeligt blev den åbne innovationsproces betegnet ved at have to dimensioner; indgående og udgående processer (ibid.). Indgående processer henviser til aktiviteter, hvor en virksomhed bruger ekstern R&D (Research and development), ud over sin egen R&D. Senere er der foreslået en tredje dimension, kaldet koblede processer (Gassmann 2010). Koblede processer dækker praksis, hvor virksomheder samarbejder med andre parter i deres netværk ved at koble indgående og udgående processer med målet om at integrere ekstern viden. Koblet processer er derfor den type proces, der er mest knyttet til en netværkstilgang til innovation (ibid.).

Ud over en velfungerende ledelse, der knytter de rette ressourcer til innovationsprocessen, kræver den åbne innovationsmetode et vist niveau af intern R&D for at den kan fungere optimalt. Da ændringer skal koordineres med andre parter i netværket, indebære det, at primært store virksomheder vil opnå gevinst ved åben innovation (Chesbrough & Teece 2002).

Åben innovation i lavteknologiske industrier

Fødevareindustrien ses ofte som en lavteknologisk (Bigliardi & Galati 2013). Selv når innovation betragtes som målt ved andre faktorer end R&D-input, er fødevareindustriens innovationsniveau meget lav, i forhold til mange andre brancher, da nye innovationer sjældent introduceres på markedet og forbrugere er tilbageholdende med at acceptere produkter baseret på nye teknologier (Beckeman & Skjöldebrand 2007). Imidlertid kan det grønne kød betragtes som højteknologiske, da der er tale om nye produkter, som er baseret på en ny forarbejdnings teknologi.

Kun højteknologiske virksomheder blev oprindeligt taget i betragtning i litteraturen om åben innovationsteori, men litteraturen har siden udviklet sig til også at omfatte lavteknologiske virksomheder (Chesbrough & Crowther 2006). Fødevareindustrien i sig selv har ikke modtaget stor opmærksomhed fra teorien, men der er til gengæld foretaget en del forskning i åben innovationspraksis inden for fødevareindustrien (Bigliardi & Galati 2013). Man skal derfor være opmærksom på, når man anvender åben innovation i en lavteknologisk sektor, at markederne er modnet, hvilket betyder, at der findes etablerede produkter, og at teknologi i mindre grad betragtes som en forudsætning for kommerciel succes (Hirsch-Kreinsen 2008).

4.2 Forbrugeren af grønt kød

Ovenstående afsnit fokuserer på de organisatoriske aktører i netværket. Det er imidlertid ikke muligt at vurdere netværket af en branchevirksomhed uden at kigge på forbrugernes rolle, da internettets store rolle har åbnet muligheder for forbindelser mellem forbrugere og organisatoriske aktører. Forbrugerne er blevet ”informeret, tilsluttet, bemyndiget og aktive” (Prahalad & Ramaswamy 2004), hvilket betyder, at forbrugere er meget indflydelsesrige i værdiskabelsen af de produkter og ressourcer, der er tilgængelige for virksomheden. Det følgende afsnit vil således fokusere på forbrugernes indflydelse ved at skelne mellem idéerne i forbrugerkulturteorien i en ressourcebaseret opfattelse og hvordan værdiskabelse opstår gennem oplevelsen. Disse forestillinger betragtes begge som faktorer af største betydning for at forstå levedygtigheden af det grønne kød og hvordan des værdi bedst kan udledes.

4.2.1 Værdi gennem oplevelse

Pine & Gilmore (1999) beskriver, hvordan forbrugere har udviklet sig fra at ville have en vare, til en tjeneste, til i dag, at ønske en oplevelse. En oplevelse er noget mindeværdigt, som kræver engagement hos et individ (ibid.: 17). Værdien af et produkt vedrører derfor ikke kun dets pris og kvalitet, men også hvordan forbrugeren følelsesmæssigt forholder sig til det. Inde for oplevelsesøkonomien er der seks markeder, hvor fire af dem passer til casen med Naturli’ (markedet for pleje, selvdefinition, ro i sindet & tradition og overbevisning). Disse fire markeder at med til at introducere til, at forbrugere kan være interesseret i grønt kød.

For det første er *markedet for pleje* relevant, da det er målrettet mennesker, der ønsker at vise omsorg for andre eller arten med hensyn til pleje af kulstof emissioner fra fødevareproduktion og derfor vælge plantebaserede produkter. Specifikt i tilfælde af Naturli’, kan udelukkelse af sojabønner være med til at målrette dette marked, da produktion af sojabønner er forbundet med en stor miljøbelastning. Dernæst er *markedet for selvdefinition*, hvor produkter og tjenester bliver et middel til en persons identitet. I forhold til grønt kød kan dette betyde, at du identificerer dig som en type, der spiser vegetarisk eller sund mad.

Det tredje marked, *markedet for ro i sindet og traditionen*, er målrettet mod forbrugere, der søger ro i sindet eller traditionen, hvilket er vanskeligere at tilpasse til grønt kød på grund af dets moderne og faktisk forarbejdede natur. I tilfældet af Naturli’ er fokus på lokale ingredienser imidlertid en måde at nå dette marked på. Endelig er *markedet for overbevisning*, hvor folk betaler for produkter, der er

i overensstemmelse med deres etiske overbevisning. Her relaterer det sig til dyrevelfærd og anti-GMO, da sojabønner ofte også er knyttet til GMO-produktion.

Oplevelsesøkonomiens syn på moderne forbrugerkultur understreger forbrugernes socioøkonomiske side og uddyber forbrugeren fra en ren efterspørgsel til at omfatte et komplekst syn på, hvordan en vare kan forholde sig til en forbrugers værdier og identitet og derved give en dybere erfaring. De fire relevante markeder, der er skitseret ovenfor, er områder, hvor grønt kød kan øge sin værdi ved at skabe en sådan oplevelse.

4.2.2 Forbrugerkulturteori

For at gøre oplevelsesøkonomien mere håndgribelig kan forbrugerkulturteorien (CCT) bruges til at se nærmere på forbrugeren. CCT er en tværfaglig tradition inden for forbrugerundersøgelse, der fremhæver forbrug som en kulturelt indlejret aktivitet og derved betegner forbindelserne mellem meningsfulde måder at leve på til symbolsk og materielle ressourcer (Arnould & Thompson 2005).

Forbrugernes evne til at anvende deres ressourcer - individuelt eller samlet - til at bestemme og forbedre forbrugsoplevelser betegnes som resourceintegration (ibid.). Forbrugerne kan påvirke produktets værdi gennem fysiske, sociale og kulturelle ressourcer (ibid.). Forbrugeren kan markedsføre de produkter, som skaber værdi for dem selv, ved face to face kommunikation eller online (ibid.). Endelig kan kulturelle ressourcer have indflydelse på, i hvilken grad forbrugeren er fokuseret på selvudtryk og abstraktion, mens en forbruger med mindre kulturelle ressourcer vil fokusere mere på funktionalitet og tradition (Holt 1998).

4.2.3 Forbrugeren som medskaber

Der er identificeret en række roller i litteraturen om de roller, som forbrugeren kan påtage sig som medskaber. Baseret på litteraturanmeldelsen af Agrawal & Rahman (2015) er disse roller afgrænset til at omfatte dem som *co-distributør*, *co-promotor* og *co-producent*.

Konceptet om forbrugeren, der fungerer som *co-distributør*, forklares bedst af begrebet 'selvbetjening', hvor kunden fritager virksomheden fra visse opgaver for at modtage ekstra fordele, såsom en lavere pris (Agrawal & Rahman 2015). Internettet har øget forbrugernes distributionsmuligheder enormt, da det har skabt direkte forbindelse mellem forbrugere og virksomheden. Denne rolle kan relateres til forbrugernes fysiske ressourcer, da den kræver internetadgang og forståelse samt 'ekstra' energi for at udføre en ekstra service.

En anden rolle, der er skabt af den øgede brug af internettet i forbrugernes daglige liv, er *co-promotor-rolle*. I stedet for kun at modtage oplysninger om produkter som tidligere, tager forbrugerne nu en del af at skabe disse oplysninger gennem anmeldelser og promovering af visse produkter. Dette betyder, at virksomheder i højere grad udvikler forbindelser med deres forbrugere for at forhindre negativ reklame og for at gøre deres forbruger til 'brand protagonists', som vil udtrykke deres tilfredshed med et produkt til deres sociale forbindelser. En undersøgelse af Filieri (2013) viser, hvordan en virksomhed oprettede et online kundefællesskab for at skabe en hype om deres produkter, mens følelsen af et samfund betød, at forbrugerne forblev aktive og videreudviklede et forhold til virksomheden. Co-promotor-rolle er meget direkte knyttet til en forbrugers sociale ressourcer med hensyn til, hvor langt et budskab kan spredes og virkningerne af det. Rollen er også forbundet med en bestemt forbrugers kulturelle ressourcer, da disse kan give en forbruger yderligere legitimitet baseret på historie og specifik viden og derved øget indflydelse.

Bortset fra at lindre organisationen af visse tjenester eller skabe positiv reklame, kan forbrugeren også deltage i fremstillingsprocessen som *co-producent*. Hvis forbrugeren skal indgå i den tidlige fremstillingsproces, kan det for eksempel ske ved at indsamle idéer fra forbrugerne via en online platform, for eksempel på emballage, specifikke produkter eller variationer af eksisterende produkter (Fileri 2013). Forbrugeren bliver dermed en del af idégenerering af produkter. Lignende tilgange kan bruges til produktjusteringer langs innovationsprocessen. En anden måde for forbrugeren at være *co-producent* er gennem personlig tilpasning, som forbrugere i dag i stigende grad søger (Etgar 2008). Når forbrugere deltager i udviklingsprocessen ved eksempelvis at designe en personlig Nike sportssko bliver de medproducenter. Indtil videre er dette en form for engagement, der har været vanskeligt at bruge i fødevarerindustrien, som i vid udstrækning er drevet af produktion med stor mængde (Matthews 2011). Der kan dog opstå nye muligheder, da 3D-udskrivning til tilpasning af mad kan være en del af fremtiden, når pilotprojekter begynder at dukke op (Godoi 2016). Alle tre typer ressourcer påvirker denne endelige rolle, da en vis specialiseret viden kan være nyttig, mens fysiske ressourcer og sociale ressourcer kan være nødvendige med hensyn til at oprette forbindelse til virksomheden og forstå andre forbrugers behov.

CCT-fremgangsmåden vil her blive brugt til at identificere de sandsynlige forbrugere af grønt kød og hvilke ressourcer de besidder. Disse ressourcer vil derefter blive overvejet med hensyn til, hvilke

potentielle roller forbrugerne kan spille, og hvordan en forretningsmodel kan tilpasses til at understrege denne samskabelse af forbrugeren.

4.3 Forretningsmodel

Et fælles tema i perspektiverne for den industrielle netværksmetode, åben innovation og kritisk forbrugerteori er, at værdiskabelsen finder sted udenfor og indenfor virksomheden. Ved at anvende en forretningsmodel på Naturli', præsenteres de forskellige forvaltningsmuligheder for hvordan virksomheden kan fastholde sin position på det danske marked.

Forretningsmodeller repræsenterer en bredere konceptualisering af værdiskabelse, da de er eksternt orienteret ved at fokusere på spørgsmål som kundeværdiskabelse og værdinetværk, også benævnt "struktur i forsyningskæden", "partner netværk" eller "links til eksterne interessenter" (Nenonen & Storbacka 2010). Forretningsmodelbegrebet omfatter, derfor, naturligvis den samme tankegang som teorierne ovenfor og hjælper med til at skildre virksomhedens muligheder for at påvirke værdiskabelse. Det endelige produkt af denne afhandling vil netop være en synlig forretningsmodel afledt af de mere abstrakte teorier overfor.

4.3.1 De ni byggestens forretningsmodel

På trods af det faktum, at forretningsmodeller er blevet undersøgt i mere end 60 år, finder der ingen fælles definition af en forretningsmodel inden for litteraturen (Osterwalder & Pigneur 2010). Her defineres forretningsmodel derfor som en model der afspejler virksomhedens strategiske valg. Til at kommunikere disse valg vil denne afhandling bruge den struktur, som er foreslået af Osterwalder & Pigneur (2010) i deres bog "Business Model Generation", som blev *co-produceret* af flere end 470 praktikere fra hele verden. Teorien har fastlagt en forretningsmodels figur, som består af ni byggesten. Sammen dækker disse ni dele, de nødvendige parametre for at kunne etablere en samlet forretningsmodel. Den udfyldte model er illustreret nedefor i figur 3.

Det anvendte farveskema for forretningsmodellen viser, hvordan denne afhandling har til hensigt at integrere teorierne ovenfor med forretningsmodellen. De grå celler består af input baseret på den industrielle netværksanalyse, mens de blå celler er baseret selve produktet. De grønne celler er baseret på input fra forbrugeranalysen. Figur 3 viser, at højre side af oversigten overvejende domineres af input fra forbrugerne, mens den industrielle netværkstilgang inklusiv den åbne innovationspraxis er fremherskende på den venstre side af oversigten. Dette stemmer overens med teorien, da aktørerne på den højre side af oversigten er optaget af 'værdi', hvorimod aktørerne på den venstre side mere har fokus på effektivitet (ibid.).

Partnere Eksempler: • Nøgle partnere • Leverandører • Ressourcer erhvervet fra partnere	Aktiviteter Eksempler: • Produktion • Problemløsning • Platform/Netværk	Værdifaktorer Eksempler: • Nyhed (teknisk relateret) • Ydeevne • Tilpasning • Design • Brand • Pris • Risikoreduktion • Tilgængelighed • Brugervenlighed	Kunderelationer Eksempler: • Personligassistent • Self-service • Fællesskaber	Kundesegmenter Eksempler: • Massemarked • Niche • Segmenteret • Diversificering
	Ressourcer Eksempler: • Fysiske • Intellektuelle • Menneskelige • Finansielle		Kanaler Eksempler: • Direkte • Egne butikker • Partner butikker • Engrossalg	
Omkostningsstruktur Eksempler: • Omkostningsdrevene • Værdidrevene			Indtægtskilder Eksempler: • Salg af aktiver • Abonnementsgebyr • Licens • Reklame	

Figur 3: De ni byggestens forretningsmodel
 Tilpasset fra Osterwalder & Pigneur (2010).

4.3.2 Forretningsstrategi

En forretningsmodel og en forretningsstrategi er gensidige, da de hver især påvirker hinanden, men skal ses som to separate enheder (Zott & Amit 2008). Dette betyder, at denne afhandling udover en forretningsmodel også vil indeholde en råskitse til en forretningsstrategi.

Denne afhandling vil basere sig på Rumelts (2011) fortolkning af strategibegrebet. Mens forretningsmodellen giver strategien et bredere perspektiv. Rumelt kalder dette 'den vejledende politik', som ikke indebærer specifikke mål eller visioner, men en generel retning og metode. Med Rumels ord: *“Like the guardrails on a highway, the guiding policy directs and constrains actions without fully defining its concept.”* (2011: 84).

Den vejledende politik er en del af, hvad Rumelt bemærker som 'kernen i strategien'. De andre dele inkluderer diagnose og 'et sæt sammenhængende handlinger'. Diagnosen kommer før den vejledende politik og har til hensigt at forenkle kompleksiteten i en situation, som organisationen står overfor. Diagnosen her er baseret på hvilke ressourcer, der er tilgængelige, og hvilke der mangler, samt hvilke områder der skal prioriteres. Prioriteringen er en effekt af, at ressourcer altid er begrænset, og at afkast opstår, når man fokuserer på færre, begrænsede objekter (ibid.).

Efter vejledende politik kommer 'et sæt sammenhængende handlinger', der udfører den vejledende politik. I de sidste dele af afhandlingen vil der blive fremsat nogle handlingspunkter. Disse handlingspunkter er i overensstemmelse med den foreslåede forretningsmodel, og hvilke områder der kræver særlig opmærksomhed med hensyn til koordinering.

4.4 Competitive Benchmarking

Den sidste teoretiske retning, der vil blive præsenteret, er Competitive Benchmarking. Denne teori hjælper til en besvarelse af tredje arbejdsspørgsmål, som omhandler den udarbejdede spørgeskemaundersøgelse. Det skal pointeres, at denne teori ikke alene besvarer arbejdsspørgsmålet, men suppleres af fire op følgende interviews.

Competitive Benchmarking anvendes som et analyseredskab til at vurdere, hvordan Naturli' klarer sig på en række nøgleparametre. Efterfølgende kan denne vurdering sættes op i mod, hvordan én eller flere af hovedkonkurrenterne klarer sig på samme parametre, hvilket i denne afhandling er Spir og Nutana / Urtekram (Hollensen 2010: 79- 82). Udover at sammenligne Naturli's position i forhold til deres kernekonkurrenter, bruges Competitive Benchmarking også til at vurdere, hvor stor en værdi forbrugeren tillægger de udvalgte nøgleparametre (ibid.: 79-82). Denne del af analysen er yderst brugbar, da man eksempelvis godt kan forestille sig en situation, hvor en given virksomhed klarer sig markant dårligere på et bestemt parameter end sin nærmeste konkurrent, men hvor forbrugerne ikke tillægger dette parameter nævneværdig betydning. I en sådan situation vil der ikke være nogen grund til at omfordele ressourcer med henblik på at styrke konkurrencepositionen på det omhandlende parameter.

Herved bliver det muligt at identificere både kompetence- og konkurrence "gaps" (ibid.: 80, 81). Med kompetence "gaps" menes parametre, der tillægges høj betydning af forbrugerne, men hvor virksomheden får en dårlig bedømmelse. Tilsvarende menes der med konkurrence "gaps" parametre, hvor virksomheden modtager en dårligere bedømmelse end konkurrenterne.

5.0 Empiri

I dette afsnit vil den anvendte empiri i afhandlingen blive introduceret. Empirien har været med til at danne en grundforståelse for, hvad der skaber værdi for forbrugeren og hvordan Naturli' placerer sig i forhold til deres konkurrenter. Derudover har empirien også bidraget med viden til hvem de potentielle forbruger af grønt kød er. Empirien for afhandlingen består af en spørgeskemaundersøgelse og fire semistrukturerede interviews med fire forskellige forbrugere.

5.1 Spørgeskemaundersøgelse

Der er indsamlet 93 (86 brugbare), som alle er samlet via eget netværk. De personer som har besvaret spørgeskemaet, har alle haft et kendskab til Naturli'. De har dog nødvendigvis ikke smagt deres grønne kød. Spørgeskemaet er primært blevet besvaret af folk boende i Region Hovedstaden, hvilket har været kendt fra starten, da det som skrevet ovenfor, er indsamlet igennem eget netværk.

Spørgeskemaet er opdelt i to dele. Den første del omhandler nogle generelle sociodemografiske spørgsmål om respondenterne: køn, alder, by, indkomst, samt om de ville kontaktes i forhold til uddybende interview. Dette skal være med til at indsamle noget baggrundsdata om de personer, der svarer på spørgeskemaet. Anden del omhandler Naturli' og de to valgte hovedkonkurrenter. I denne del bedes respondenterne, på en skala fra 1-5, tillægge forskellige udsagn værdi. For nærmere argumentation for valg af konkurrenter henvises der til metodeafsnittet "*2.6.1 Udvælgelsen af konkurrenter til spørgeskemaet*". Spørgeskemaet er vedhæftet som bilag 2 og bilag 3.

5.2 Kvalitative interviews

Der er udført fire semistrukturerede interviews. Alle fire interviewpersoner har smagt en variant af det grønne kød, som Naturli' producerer og de har ligeledes besvaret spørgeskemaet, inden de blev interviewet. Det primære formål med de fire semistrukturerede interviews har været at få nogle uddybende synspunkter på nogle af emnerne fra spørgeskemaundersøgelsen. I alle fire interviews er der lagt fokus på respondenternes holdning til hvordan Naturli' klarer sig på nogle udvalgte nøgleparametre, samt hvordan Naturli' klarer sig i forhold til deres konkurrenter på selv samme parametre. I "*2.6 Refleksioner over valg af empiri*" kan der blandt andet læses mere om, de refleksioner der har været angående de kvalitative interviews.

Nedenfor er der er en kort introduktion af de fire interviewpersoner:

Interview med Pia – informant 1

Pia Andersen er 55 år gammel og kommer oprindeligt fra Jylland. Hun har boet i Nordsjælland de sidste 25 år, i henholdsvis Charlottenlund og Birkerød. Pia er coach og kostvejleder.

Interview med Henrik – informant 2

Henrik Jensen er 46 år gammel og kommer oprindeligt også fra Jylland. Han bor til daglig i Ballerup. Henrik er selvstændig erhvervsdrivende.

Interview med Jesper – informant 3

Jesper La Cour er 23 år gammel og bor på Nørrebro i København. Jesper er studerende på Roskilde Universitet.

Interview med Freja – informant 4

Freja Anneberg Poulsen er 31 år gammel og bor på Østerbro i København. Freja arbejder til dagligt i en HR-afdeling.

6.0 Analyse

I dette kapitel præsenteres analysen af det indsamlede materiale. Analysen er opbygget på baggrund af fire hovedafsnit, som hver har til opgave at besvare problemformulerings fire arbejdsspørgsmål. Hvert af de fire hovedafsnit indledes med en introduktion af analysedelens indhold og struktur. Den samlede konklusion i afsnit 7.0 vil primær være baseret de fire analysedele fra dette afsnit.

6.1 ANALYSEDEL 1

Denne analysedel vil fokusere på den plantebaserede industri i relation til Naturli' og er baseret på sekundære data. Der vil blive analyseret på aktørerne i den generelle plantebaserede industri, herunder både gamle og nye generationer af plantebaserede produkter. Denne analysedel vil undersøge hvilke aktører der er aktive i det industrielle innovationsnetværk og hvilke, der ikke er. Analysen udføres i overensstemmelse med den industrielle netværksmetode, der er beskrevet i afsnit 4.1.1. Herunder identificeres aktører i det industrielle netværk og de ressourcer, som de bidrager med. Afslutningsvis analyseres der på, hvor stort potentialet for åben innovation er inden for den plantebaserede industri.

Aktører i den danske plantebaserede industri

Udover de aktører som tager direkte del i forsyningskæden af grønt kød, består det industrielle netværk også af andre aktører, da netværket både bygger på sociale, økonomiske og teknologiske dimensioner. Analysen af aktørerne betragter derfor først de aktører, der direkte er en del af forsyningskæden, mens den anden del betragter aktører med aktiviteter uden for den umiddelbare forsyningskæde, men som stadig har interesser eller indirekte forbindelser til forsyningskæden. Til sidst udarbejdes en oversigt over ressourcerne både i og uden for netværket, hvorefter den aktuelle tilstand af samarbejde gennem åben innovation vurderes.

6.1.1 Aktører med direkte forbindelse til forsyningskæden

Aktører med direkte forbindelser til forsyningskæden inkluderer de aktører, der direkte deltager i forsyningskæden gennem projekterskab og/eller -styring, produktion og distribution. Baseret på disse observationer er der identificeret tre primære aktørtyper; *vidensinstitutioner*, *fødevarerproducenter* (af kød og grønt kød) og *forhandlere*. Bemærk at fabrikanter af ingredienser og udstyr ikke er inkluderet i analysen, da disse betragtes som instrumenterende i processen og i mindre grad deltagere i sektoren.

Vidensinstitutioner

Vidensinstitutioner spiller en rolle i udviklingen af grønt kød. Vidensinstitutioner er i høj grad afhængige af projektf finansiering og har derfor en øjeblikkelig interesse i at etablere finansierbare projekter, hvilket får dem til at blive projektkoordinatorer. Projektstyringsprocesser og ikke mindst finansieringsansøgninger er rettet mod samfundsmæssig værdi snarere end specifik videnskabelig viden inden for det aktuelle tekniske felt, da finansiering generelt leveres i henhold til værdi snarere end videnskabelig innovation (Mattsson & Johanson 2006). På tværs af de mere traditionelle linjer giver vidensinstitutioner også indsigt i specifikke teknologier og videnskabelig udvikling med hensyn til ny indsigt og nye anvendelser. Naturli' finder for eksempel disse ressourcer ved at samarbejde med vidensinstitutioner om ernærings- og miljøspørgsmål samt produktudviklingsspørgsmål. Udover videnskabsprojekter har Naturli' også samarbejdet med erhvervsakademier om markedsudvikling. Vidensinstitutioner er en kilde til viden og teknologisk overførsel i netværket, hvilket afspejles i den generelle forretningsmodel for fødevarerindustrien, hvor samarbejde med videnskabsaktører anses som værende ret almindeligt (ibid.).

Fødevarerproducenter

Som tidligere nævnt varierer fødevarerproducenternes størrelse meget, hvor Danish Crown bryder skalaen sammenlignet med andre producenter inden for branchen. Ifølge den tidligere formand for Danske Slagterier, Bent Clausen, betragtes grønt kød ikke som et interesseområde. Mens de store kødvirksomheder følger udviklingen på det plantebaserede marked, betragtes markedet som for lille til at være af interesse (Danske Slagterier 2019). Dog har et datterselskab af Danish Crown, Den Grønne Slagter, lanceret et nyt vegetarisk pålæg, der supplerer virksomhedens andre kødpålægsprodukter, hvor grøntsager er tilføjet produkterne for at gøre dem mere sundere (Den grønne slagter). Selvom Danish Crown ikke selv, formelt set har engageret sig i den plantebaserede industri, begynder de også, i samarbejde med datterselskabet, at kigge ind i dette marked. Grundet den lille aktivitet kan Danish Crown derfor godt betragtes som aktive inden for sektoren.

Danish Crown begynder dermed at følge efter de andre nordeuropæiske lande, hvor de store kødvirksomheder har været engageret i den plantebaserede industri i årevis. Wiesenhof, en af de største kødproducenter i Tyskland, har for eksempel introduceret flere vegetariske produkter (Wiesenhof). Det kan for Danish Crown være vanskeligt at engagere sig i grønt kød, da de repræsenterer svine- og kvægopdrættere. Disse opdrættere kan føle sig truet, hvis Danish Crown

deltager i en produktion, der kan ses som erstatning for kødproduktionen. Risikoen ved at engagere sig i den plantebaserede industri, kunne derfor været markant større for en virksomhed som Danish Crown, end det ville være for en mindre virksomhed.

Den samme tilbageholdenhed over for grønt kød ses imidlertid også hos mindre kødproducenter, der for størstepartens vedkommende har forsømt - indtil videre - at overveje vegetariske alternativer til deres nuværende kødprodukter. En interessant undtagelse er den mellemstore virksomhed Hanegal, der har forskellige svine- og fjerkræsprодукter på markedet. Som et alternativ til disse produkter har Hanegal introduceret flere vegetariske produkter i deres produktsortiment, hvor deres veganske paté i nogen grad ligner deres traditionelle kødpaté. Man kunne derfor forvente, at virksomheden ville have en vis interesse i det plantebaserede industrielle netværk. Det har ikke været muligt at identificere andre små kødproducenter, der tilbyder plantebaserede alternativer til deres produkter. Dette indikerer, at mindre kødvirksomheder ikke synes interesseret i plantebaserede alternativer, eller ikke har kapacitet til at fremstille dem. Desuden betragter Hanegal, der faktisk beskæftiger sig med vegetariske alternativer, sig ikke som en del af netværket for grønt kød. Kødindustriens engagement i den plantebaserede industri for grønt kød er i øjeblikket meget begrænset.

En af de store producenter i det grønne kødsegment er Nutana / Urtekram, som er resultatet af en fusion mellem Urtekram og Nutana, da den samme udenlandske investor har erhvervet begge virksomheder. Virksomheden har en bred vifte af produkter fra snacks, krydderier, plejeprodukter til vegetariske kødalternativer primært bestående af frosne produkter, karbonader og falafels. Sammenlignet med Naturli' omfavner Nutana / Urtekram derfor mere traditionelle vegetariske køderstatninger, men er også begyndt at producere til markedet for grønt kød. Den seneste store spiller er Spir, som Salling Group lancerede i 2019, som deres svar på en række plantebaserede produkter.

Nutana / Urtekram ejes, lige som Naturli', i dag af udenlandske investorer. Dette sætter selvfølgelig spørgsmålstegn ved, om industrien for grønt kød ikke tiltrækker danske investorer, men kun udenlandske investorer, hvor markedet for grønt kød har eksisteret længere.

Hvad angår fødevareproducenter, er nystartede virksomheder også til en vis grad aktive. Her tænkes for eksempel på det nystartede firma 'Delle Kompagniet' i Nordjylland, hvor to tidligere fiskere har opdyrket en lille plante til brug for fremstilling af vegetariske fiskedeller, der er organiske, veganske og glutenfrie. De indgår nu både i Irmas og COOP's high-end produktudvalg (TV Midtvest 2017). Virksomheden er således også en del af det plantebaserede industrielle netværk, omend på en mere

distanceret måde. Selv om produktet ikke kan betragtes som grønt kød, men snarere er et traditionelt plantebaseret produkt, er virksomheden blevet inkluderet i den industrielle innovationsnetværksanalyse for at understrege, at aktiviteter kan starte uden for netværket for derefter senere at komme ind i netværket gennem distribution. Udover Delle Kompagniet er det ikke lykkedes at identificere andre små startups som ligger så tæt på den plantebaserede industri.

Forhandlere

Som bemærket har både COOP og Salling Group identificeret plantebaserede produkter som værende produkter, der i stigende grad efterspørges af forbrugerne. De to detailkæder nærmer sig den plantebaserede industri lidt forskelligt. Salling Group har i form af deres produktkategori 'Spir', som sælges i Netto, startet deres egen produktion af grønt kød. COOP har også øjnet de stigende muligheder for vegetariske og veganske produkter for at imødekomme kravene til "fremtidens måltid", men er endnu ikke begyndt at producere selv. To af tre store detailkæder inden for fødevarer i Danmark har således ændret deres syn på plantebaserede produkter fra at se dem primært som nicheprodukter til nu at se dem som et voksende, uafhængigt produktsegment. Med hensyn til distribution er Salling Group og Coop derfor begge aktive i det plantebaserede industrielle netværk.

Udover at øge deres udvalg af plantebaserede produkter forsøger både COOP og Salling Group også at informere deres kunder om disse nye produktmuligheder. Salling Group ønsker ikke direkte at oplyse deres forbrugere om sundheds- og bæredygtighedsfordelene ved spisning af grønt kød, men i stedet at udvide deres kunders kendskab til produkterne ved at informere dem om, hvad en flexitar er (COOP 2018). COOP har valgt en lidt anden strategi, da de forsøger at gøre det lettere for forbrugeren, som er udfordret på at tilberede et interessant måltid uden kød (ibid.). COOP's strategi er derfor at udvide sit udvalg af plantebaserede produkter samt at placere disse sammen med de øvrige ingredienser, således at kunden får opskriften og alle nødvendige produkter til et helt måltid uden kød serveret på et sted, i stedet for at de skal lede efter dem forskellige steder i butikken (ibid.). De store detailkæder forsøger at informere og endda hjælpe deres forbrugere ved at vejlede dem til et alternativ til kød.

6.1.2 Aktører med indirekte forhold til den plantebaserede industri

De aktører, der er aktive i det industrielle netværk, men beliggende uden for forsyningskæden, er vanskeligere at identificere end aktører med umiddelbare bånd til produktionen af grønt kød. Ikke

desto mindre består disse aktører med indirekte forhold til den plantebaserede industri primært af to typer, nemlig NGO'er og forretningsnetværksplatforme.

NGO'er

En NGO (Non-Governmental Organisation) har især fremhævet sig som bidragende til innovationsnetværket. Der er tale om Dansk Vegetarforening (DVF), der opretholder et samarbejde på tværs af netværket for at støtte sin mission om at reducere forbruget af animalske produkter. DVF har forbindelse til Naturli' og Nutana / Urtekram, da DVF bruger deres produktprøver som en del af uddannelsesindsatsen inden for plantebaseret diæter. DVF samarbejder også med disse producenter om et mærkningsprogram for vegetariske og veganske produkter (Dansk Vegetarforening, 2010). DVF er også aktiv i distributionen af plantebaserede produkter, da de samarbejder med detailhandlerne, især COOP og Salling Group, for at hjælpe dem med at forstå kravene fra en vegetar og / eller veganer. Endelig samarbejder DVF med Danmarks Miljø- og Fødevareministerium om ernæringsspørgsmål relateret til plantebaserede diæter. Det skal bemærkes, at dette er det eneste samarbejde, som organisationen har med offentlige aktører (ibid.).

En anden NGO, der tager en del i netværket, men som er mindre aktiv end DVF, er World Wildlife Fund (WWF). Naturli' har samarbejdet med organisationen i forbindelse med lanceringen af sit seneste veganske smørprodukt, hvor et vist antal billeder med produktet uploadet på sociale platforme frigiver forskellige donationsbeløb til WWF (Naturli' 2017).

For producenterne af plantebaserede produkter bliver DVF derfor en del af deres markedsføringsstrategi, da de hjælper med at sprede bevidstheden om plantebaserede produkter ud over at legitimere disse. Den samme legitimerende virkning kan findes i samarbejdet med WWF, hvor Naturli' som fødevareproducent bliver positivt forbundet med dyrs rettigheder. NGO'ernes rolle i detailbranchen er som en kilde til unik viden om den vegetariske og veganske forbrugergruppe. Endelig spiller DVF også en stor rolle i forbindelse med uddannelse og vejledning af nuværende og potentielle forbrugere med hensyn til ernæringsspørgsmål relateret til plantebaserede produkter. NGO'er indtager derfor en betydelig rolle i det plantebaserede industrielle netværk.

Det er bemærkelsesværdigt, at udelukkende NGO'er i relation til dyrs rettigheder er inkluderet i netværket i øjeblikket. Dette betyder, at NGO'er, der arbejder med områder, som er forbundet med andre motiver til at vælge plantebaserede produkter, såsom sundhed, i øjeblikket ikke deltager i netværket eller bidrager med ressourcer relateret til disse områder.

Forretningsnetværksplatforme

Få forretningsplatforme bruges inden for det industrielle innovationsnetværk af grønt kød. En, der dog har haft indflydelse på netværket, er Future Food Innovation (FFI). FFI's primære mission er at styrke innovationsniveauet inden for den danske fødevaresektor for at sikre international konkurrenceevne gennem aktiviteter som finansiering, workshops og videndeling. FFI har især været aktiv i det plantebaserede industrielle netværk, da det støttede udviklingen af Soy4You-produkter. Derfor kan forretningsplatforme som FFI fungere som en facilitator af ressourcer gennem dennes mange forbindelser til den bredere danske fødevaresektor.

En anden forretningsnetværksplatform, hvor aktiviteter kunne forventes, er den danske fødevareklynge. Den danske fødevareklynge er betegnelse for den gruppe af erhverv, som primært er bygget op omkring landbrug, fiskeri og fødevareproduktion. Imidlertid har dette netværk i øjeblikket ingen aktiviteter inden for grønt kød. Andre forretningsnetværksplatforme relateret til den danske fødevaresektor med en potentiel interesse for grønt kød inkluderer Food Network og Danmarks Landbrugs- og Fødevareråd. I lighed med NGO'er er ingen forretningsnetværksplatforme med relation til sundhedsspørgsmål aktive i det industrielle innovationsnetværk.

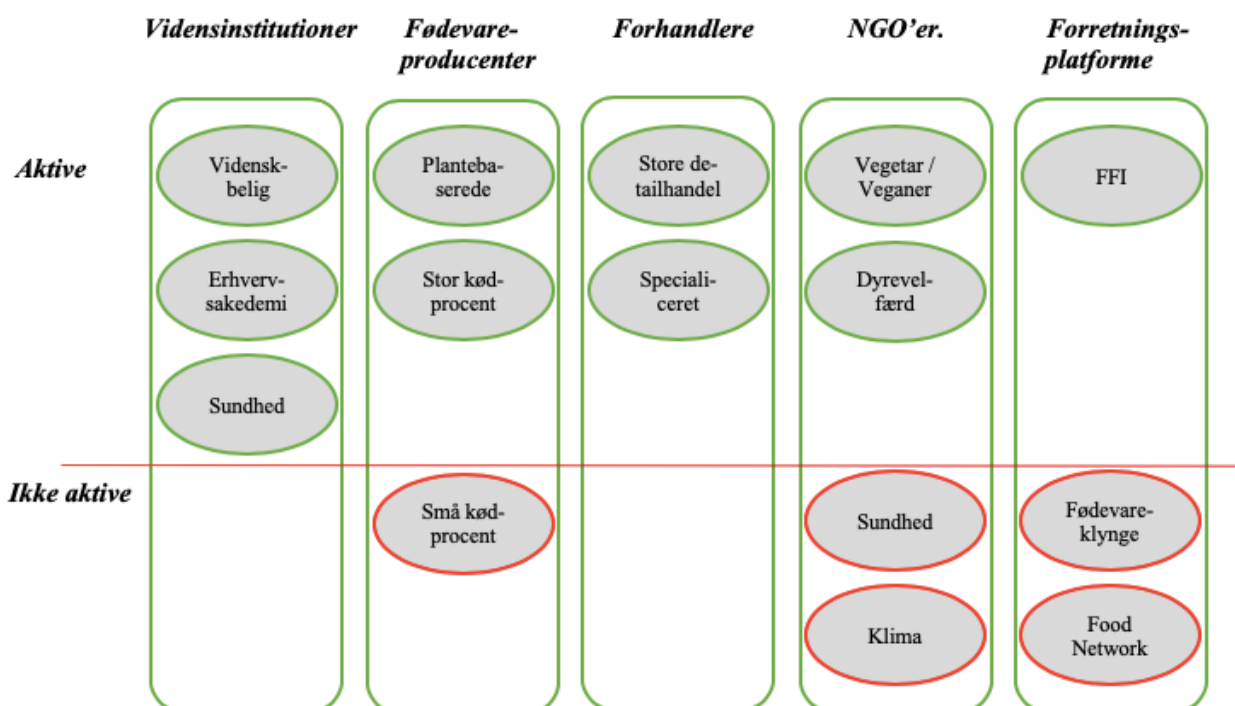
6.1.3 Tilgængelige ressourcer i netværket

For fuldt ud at forstå de faktiske ressourcer i det industrielle netværk er det ikke kun nødvendigt at forstå, hvordan det industrielle netværk ser ud med hensyn til aktive aktører, men også hvordan det fungerer, da ressourcerne i et netværk ikke kan betragtes som en fast værdi. Dette afsnit opsummerer derfor først de aktive aktører i det industrielle netværk og deres tilgængelige ressourcer. For det andet analyseres forholdet mellem de aktive aktører for at forstå netværket med hensyn til hvilke aktører der er mobiliserende. Dette skal hjælpe med svaret på hvordan det har været muligt for Naturli' at skabe sig en position som markedsleder på det danske marked for grønt kød.

Aktive og ikke-aktive aktører i det industrielle netværk

Baseret på ovenstående analyse illustrerer figur 4 nedenfor de aktører, der i øjeblikket bidrager med ressourcer til det industrielle innovationsnetværk samt hvilke ressourcer der er tilgængelige for en organisation inden for dette netværk. Det inkluderer både aktører, der i øjeblikket er aktive i det

industrielle netværk af grønt kød, samt aktører, der kunne forventes at være i netværket, men som i øjeblikket er inaktive.



Figur 4: Aktører i den danske plantebaserede industri

Med hensyn til vidensinstitutioner er det muligt at opnå videnskabelige, forretnings- og sundhedsressourcer i forskellig grad. Det industrielle netværk synes derfor godt dækket med hensyn til vidensressourcer. Indtil for nylig har det udelukkende været plantebaserede producenter, der har deltaget i netværket og bidraget med at udvikle nye produkter og øge den offentlige viden om plantebaserede produkter. To ud af tre detailkæder inden for fødevarer i Danmark har i dag meget fokuseret på plantebaseret fødevarer som et nyt voksende segment (COOP). Dette betyder, at de sandsynligvis vil være mere åbne for at inkludere endnu flere plantebaserede produkter i deres produktsortiment, som grønt kød. Desuden bistår de i påvirkningen af deres forbrugere henimod en mere plantebaseret kost. De specialiserede detailhandlere, som mindre købmænd, betragtes som værende på kanten af netværket, da de i øjeblikket har mindre samarbejde med danske aktører, men alligevel fungerer som en distributionskanal, især for dem der bor uden for de større byer, hvor udbuddet af grønt kød kan være mindre. De kommercielle aktører har meget samarbejde med NGO'er relateret til vegetarisk / vegansk livsstil såvel som dyrs rettigheder, både som en viden- og markedsføringsressource. Aktørerne gør i mindre udstrækning brug af forretningsnetværksplatforme. Ikke desto mindre er FFI inkluderet på grund af sit tætte samarbejde med Soy4You.

Det er fortsat ukendt, hvilken rolle kødproducenterne vil påtage sig i netværket, da de ikke har samarbejdet indtil videre. Denne gruppe af aktører kunne have en markant indflydelse på netværket, da de besidder store økonomiske ressourcer, viden og produktionsressourcer. Projektstyringsressourcer er til en vis grad tilgængelige fra vidensinstitutioner og indirekte fra forretningsnetværksplatforme, mens NGO'er giver produkterne legitimitet og promoverer dem. Ud over at distribuere produkter bidrager detailhandlere også ved at sprede opmærksomhed om produkterne. Det industrielle netværk af grønt kød ser derfor ud til at have en rimelig stor indflydelse på, hvordan det har været muligt for Naturli' at skabe sig en position som markedsleder på det danske marked for grønt kød.

Som det fremgår under den røde linje på figur 4, er det tydeligt, at der fortsat mangler mange ressourcer i netværket. På NGO-siden mangler der ressourcer med hensyn til legitimitet og markedsføring i forhold sundhedsspørgsmål, hvilket kan udvide det potentielle antal forbrugere. Forretningsnetværkerne er næsten slet ikke inkluderet i innovationsplatformen, hvilket indikerer, at mange skalerings-, finansierings- og vidensressourcer ikke anvendes.

Analysen viser et industrielt netværk, der er temmelig lukket omkring få aktører med meget specifik interesse for grønt kød. Tilsammen udgør disse et fundament af ressourcer. Dette betyder dog også, at de mere generelle aktører stadig skal inkluderes for at udnytte de ekstra ressourcer, der er tilgængelige fra disse. Den forretningsmodel, der skal udarbejdes i afsnit 6.4, bør derfor fokusere på at sikre de ressourcer, der allerede findes i netværket, samt hvordan man potentielt inddrager yderligere ressourcer.

Forhold i det industrielle netværk

Baseret på ovenstående analyse vurderes det, at netværket ikke fungerer som et hierarki, da aktiviteterne er spredt mellem aktørerne. Det ser dog ud til, at visse aktører har flere relationer og derfor er mere tilbøjelige til at påvirke det industrielle netværk. Dette er tilfældet for Naturli' og COOP, der begge samarbejder med andre kommercielle aktører, detailhandlere, NGO'er og vidensinstitutioner. Naturli' ses altså som en 'mobilisator' i netværket, da virksomheden har formået at mobilisere andre aktører og deres ressourcer gennem deres relationer (Naturli' 2017). Dette indikerer, at netværket er blevet tættere, efterhånden som samarbejde mellem aktørerne har vist sig. Dette er lovende, da det indikerer, at de involverede aktører accepterer tiltagene foreslået af de mobiliserende aktører og således også er villige til at stille ressourcer til rådighed. Dette er især

tilfældet for detailhandlere, plantebaserede producenter og vidensinstitutioner. Den produktive friktion kunne øges ved at inkludere flere 'outsiders' såsom forretningsnetværk og offentlige institutioner, der kunne hjælpe med at identificere og realisere nye muligheder for grønt kød.

Endelig indikerer analysen, at det er vanskeligt at opretholde relationer med aktører uden for værdikæden da disse betragtes som mere omkostningskrævende end gavnlige. Derfor er de etablerede primære relationer fokuseret på supplerende ressourcer med hensyn til at få videnskabelig viden eller detailmuligheder.

6.1.4 Åben innovation i den plantebaserede industri

Afsnittet ovenfor peger på, at det plantebaserede industrielle netværk synes at være temmelig tæt og derfor er i en tilstand, hvor det er klar til at operationalisere de tilgængelige ressourcer for at sikre en vellykket udbredelse af grønt kød. Som nævnt i afsnit 4.1.2, er en åben innovationsmetode en måde at operationalisere det industrielle netværk på, som betragtes som særligt nyttigt til kommercialisering og udbredelse af nye produkter. En del af formålet med denne afhandling er derfor at undersøge, i hvilken grad den åbne innovationsmetode anvendes.

Den åbne innovation bliver diskuteret inden for den danske fødevarersektor, men anvendes kun i begrænset omfang. Årsagen til dette kan være den konkurrencedygtige karakter af industrien, hvor det at have en lille konkurrencemæssigfordel kan være livsvigtigt, hvilket modstrider med tanken om åben innovation. Men når man ser nærmere på den egentlige samarbejdsindsats, anvendes åben innovation i større udstrækning alligevel, end først antaget.

Naturli' benytter sig af direkte kundeinddragelse, da de tidligere, ved hjælp af Facebook, har involveret deres kunder i forbindelse med idéer til nye produkter (Naturli' 2017). Sammen med andre aktører som detailhandlere og vidensinstitutioner benyttede Naturli' sig også af sit eksterne netværk ved at samarbejde med partnere om innovationsprocessen. Det er tydeligt, at de aktive aktører i det industrielle netværk bruger deres eksterne netværk til innovation.

Mens den generelle opfattelse har været, at åben innovation ikke bruges i sektoren, fremgår det af denne analyse, at den faktisk finder sted, da aktørerne i innovationsnetværket finder måder at anvende hinandens ressourcer på. Stigningen i anvendelsen af åben innovation har sandsynligvis været afstedkommende af Naturli' og COOP, som har skubbet til samarbejdet, da de har set værdien af at

anvende sådanne fremgangsmåder og relationer for på den måde at opnå førsteklasses fordele inden for den plantebaserede industri.

6.2 ANALYSEDEL 2

Der er nu skabt en oversigt over de ressourcer, der er tilgængelige fra de organisatoriske aktører i netværket. Det fulde netværk er dog ikke skitseret endnu, da forbrugerne af det grønne kød endnu ikke er defineret. Analysen af forbrugerne af grønt kød er baseret på undersøgelser, der er foretaget i udlandet, samt de udarbejdede semistrukturerede interviews. Analysen tager udgangspunkt i teorien der omhandler forbrugerne af grønt kød, som er beskrevet i afsnit 4.2. For det første vurderes det, hvilke markeder i oplevelsesøkonomien der matcher produkttegenskaberne for Naturli's produkter. Ved at identificere disse markeder er det muligt at få en idé om den potentielle forbruger såvel som ressourcerne, der er forbundet med disse forbrugere. Dette fører til en konklusion om, hvilke roller forbrugerne kan spille med hensyn til at give det grønne kød en merværdi.

6.2.1 Markeder for grønt kød

Ud fra Naturli's nuværende situation er det muligt at identificere fire konkurrencedygtige aspekter for deres grønne kød. Naturli's grønne kød bliver identificeret som værende bæredygtige. Både sammenlignet med traditionelle kødprodukter, men også i forhold til andre plantebaserede produkter, da Naturli's grønne kød ikke inkluderer sojabønner. Grundet eksklusionen af sojabønner er produktet også tilgængeligt for forbrugere med gluten allergi. Desuden anvendes flere forskellige lokale ingredienser, der kan være organiske. Naturli's produkter har derfor konkurrencefordele inden for følgende parametre: bæredygtighed, sundhed, anvendelse af lokale ingredienser og sensoriske aspekter (med hensyn til udseende og struktur).

Bæredygtighed

Flere af de interviewede identificerede det traditionelle kød bæredygtighedsspørgsmål som en drivkraft for at vælge plantebaserede produkter (Bilag 7 og Bilag 8).

"Jeg synes ikke det fungerer, hvis emballagen er af plastik, eller noget andet ikke bionedbrydeligt."

(Bilag 8).

Bæredygtighedsspørgsmålet har kun været en del af forbrugerbevidstheden i de seneste år, mens de økologiske effekter og energiintensiteten ved kødforbrug og -produktion er blevet anerkendt af videnskaben i mere end 20 år (Verain 2015). Stigningen af veganere og vegetarer i Danmark, der

diskuteres i afsnit 4.1.2, kan sandsynligvis tilskrives dette øgede fokus på bæredygtighed, da veganere og vegetarer motiveres af miljø og dyrevelfærd (Hoek 2011). I forhold til markederne inden for oplevelsesøkonomien vidner dette om et øget 'marked for pleje'. Dette vedrører også 'markedet for overbevisning', da vegetarer og veganere kunne motiveres af dyrevelfærd. Den faktiske størrelse på dette marked kan imidlertid være begrænset, da kun cirka fire procent af den danske befolkning anerkender sig selv som vegansk eller vegetarisk, som tidligere angivet. Dermed ikke sagt at man skal være veganer eller vegetar for at gå ind for dyrevelfærd.

Sundhed

Den identificerede markedsvækst synes snarere centreret omkring flexitarerne. COOP's kundeundersøgelse viser, at motivet for grønt kød ikke ser ud til at være drevet af spørgsmålet om bæredygtighed (COOP 2018). Tværtimod synes sundhed at være den primære motivation, da 75 procent af de forbrugere, der deltog i undersøgelsen, nævnte dette som en grund til at spise mindre kød, "*vi spiser det primær for at være sunde*" (Bilag 6). Denne motivation knytter sig til 'markedet for selvdefinition', da mennesker gerne vil identificere sig som sunde forbrugere.

Det betragtes generelt som mere sundt at spise plantebaserede produkter end rødt og forarbejdet kød, hvilket blandt andet fremgår af WHO 2015-rapport, som omhandler dette emne (WHO 2015). Derfor kan markedet for selvdefinition være af særlig interesse for producenter af grønt kød. Da Naturli's produkter desuden er glutenfrie, omfavner de også et andet sundhedsaspekt og giver dem en yderligere konkurrencefordel sammenlignet med de øvrige plantebaserede produkter. Efterspørgslen efter glutenfrie plantebaserede produkter ser ud til at være stor. Dette afspejlede sig for eksempel da Naturli' første gang introducerede danskerne for deres grønne kød. Her modtog de adskillige kommentarer via deres Facebook-side, fra forbrugere, der efterspurgte om glutenfrie plantebaserede produkter (Plantebevægelsen 2017). Efterfølgende lancerede Naturli' flere produkter uden sojabønner, hvilket medførte at deres produkter blev glutenfrie. Dette indikerer, at glutenfrie produkter i nogen grad kan have en konkurrencefordel i forhold til andre plantebaserede produkter indeholdende gluten.

Udvidelsen af markedet for selvdefinition er i overensstemmelse med en anden større tendens identificeret af flere af de interviewede, nemlig 'ren etiket' og 'ren spisning' (Bilag 5, Bilag 7 og Bilag 8). Tendensen her er, at folk søger gennemsigtighed i deres fødevarer, og at ingredienserne er naturlige, hvilket betyder, at fødevarerne kun er lidt eller slet ikke forarbejdede og udelukkende

inkluderer ingredienser, som forbrugerne kender til. Dette er en tendens, der muligvis kan medvirke til væksten for grønt kød. En interviewperson udtaler således:

”God kvalitet er for mig produkter, hvor der ikke er for mange mærkelige tilsætningsstoffer i”

(Bilag 7).

En anden interviewperson mente, at grønt kød sagtens kunne passe ind i en ren spisetrend, så længe listen over produktion ingredienser er gennemsigtig og ikke indeholder E-numre (Bilag 5). Effekten af den rene spisetrend kan derfor i høj grad afhænge af opfattelsen af grønt kød med hensyn til dets ingredienser og forarbejdning.

Lokalt

Naturli's produkter indeholder lokale ingredienser, men er ikke udelukkende baseret herpå. Lokale fødevarer ses ofte som et alternativ til masseproducerede fødevarer og har derfor stærke ideologiske konnotationer (Fonte 2010). Begrebet lokal mad i dette tilfælde er baseret på fødevarens oprindelse snarere end forbindelsen mellem forbruger og producent. Forbindelsen mellem forbruger og producent afhænger derfor snarere af certificeringen af produktet og den information, der leveres om produktet (ibid.). Denne egenskab er med til at give forbrugeren en oplevelse af ægthed og at støtte fødevareproducenter uden for masseproduktionssektoren. Dette kan være en trussel for Naturli', da deres produkter endnu ikke udelukkende er baseret på lokale ingredienser.

Danmark er forbundet med det nye nordiske køkken, der er verdensberømt ikke mindst på grund af NOMA. En del af denne bevægelses fundament er at støtte 'lokale' nordiske produkter (Nordisk samarbejde 2004). Mens denne bevægelse har haft stor indflydelse på den danske kulinariske scene, har den endnu ikke haft indflydelse på produktionen og markedsføringen af dagligdags madprodukter fra Naturli'. Set i det lys bør det være muligt for Naturli' at skabe en merværdi for deres produkter ved at øge anvendelsen af lokale ingredienser i deres produkter og efterfølgende slå på det i deres markedsføring.

Sensoriske aspekter

Grønt kød, og specifikt det fra Naturli', har en struktur og et udseende, der ligner mere traditionelt køds, hvilket betyder at konsistensen er mere fibrøs og mindre 'sej' end ældre plantebaserede produkter.

For kødspisere har disse ældre plantebaserede produkter ikke været et reelt alternativ til kød, hverken med henhold til pris, smag eller hvad angår de sensoriske egenskaber (Hoek 2011). Mens sundhed og bæredygtighed for mange er tungtvejende områder i forhold til at vælge grønt kød, er de sensoriske egenskaber meget vigtige for mange kødspisere (ibid.). Da Naturli's produkter næsten har de samme sensoriske egenskaber som traditionelt kød, vil det derfor umiddelbart være lettere at overbevise disse kødspisere om at vælge deres produkter. Ligheden med traditionelt kød er imidlertid ikke kun positiv med hensyn til at tiltrække forbrugere. En undersøgelse foretaget på tværs af forbrugere i Storbritannien og Holland af Hoek (2011) viser, at selvom kødspisere finder ligheden med kødet positivt, er det modsatte tilfældet for regelmæssige brugere af køderstatningsprodukter. Disse brugere blev tiltrukket af smagen og strukturen af kød og søgte det ikke i deres kødalternativer.

I tråd med dette var der flere af interviewpersonerne der havde samme holdninger: *"Altså i min verden skal det faktisk ikke ligne kød"* (Bilag 5), *"Det er vigtigt for mig at jeg ikke får fornemmelsen af kød, når jeg skal erstatte kødet. Det skal ikke ligne eller smage af kød"* (Bilag 8). Forbrugere, der har spist vegetarisk i flere år, afviser altså at det grønne kød skal ligne traditionelt kød. Dette indikerer endvidere, at produkterne sandsynligvis først og fremmest appellerer til flexitarerne og muligvis de nye vegetarer, der stadig savner at spise traditionelt kød på grund af dets sensoriske egenskaber.

Baseret på egenskaberne for de produkter Naturli' producerer og de fundne forhold, der er relateret til disse ovenfor, kan de specifikke forbrugerpræferencer udarbejdes. Med hensyn til forbrugermotivation er det vigtigste marked sundhedsområdet, der vedrører markedet for selvdefinition. Produkterne kan udnytte populariteten af det nordiske køkken ved at bruge danske ingredienser, der endvidere forholder sig til sindets og traditionens marked. Produkternes sensoriske aspekter af produkterne gør det derfor muligt at hjælpe forbrugere med at vælge grønt kød frem for traditionelt kød, da ligheden gør det lettere for dem at acceptere som et alternativt produkt.

Analysen viser også, hvilke potentielle markeder der i øjeblikket ikke er dækket af det grønne kød. Forbrugere af disse produkter er mindre tilbøjelige til at være erfarne vegetarer, men snarere nye vegetarer eller flexitarere.

6.2.2 Forbrugernes ressourcer og roller

Mens alle egenskaber ovenfor er inkluderet i det grønne kød fra Naturli', er det nødvendigt at prioritere disse i den tilknyttede markedsføring. Prioriteringen bør baseres på de ressourcer, der har skabt værdi, på det enkelte marked, som hver egenskab vedrører. I det følgende afsnit undersøges,

hvilke ressourcer der er tilgængelige fra de forskellige markeder, det vil sige forbrugstyper, mens den faktiske prioritering finder sted, når forretningsmodellen i afsnit 6.4 oprettes.

Ressourcer

Som angivet i afsnit 4.2.2 kan forskellige forbrugere have forskellige ressourcer, hvilket giver dem mulighed for at påtage sig forskellige roller i værdiskabelsen af et bestemt produkt eller tjeneste. Disse ressourcer kan være fysiske, sociale eller kulturelle. Baseret på den potentielle forbruger af grønt kød, der er identificeret ovenfor, er det nu muligt at finde deres ressourcer og deres potentielle rolle som værdiskabere.

Baseret på analysen ovenfor er sundhed og oplevelsen af at håndhæve selvidentifikation et nøgleområde for grønt kød i Danmark. Forbrugere, der ser sig selv som sunde, er sandsynligvis villige til at betale ekstra for sundere fødevarer og det gælder ikke kun for deres egen mad, men også for deres familier. Derfor kan forbrugerne bruge deres familieforhold til at forbedre oplevelsen af produktet, da de dermed spiser de samme produkter. Andre sociale ressourcer, der er forbundet med sundhed, er det stigende antal sundhedsbloggere og andre forgangspersoner inden for plantebaseret fødevarer, som optræder på de digitale medier.

Et andet område, der indeholder interessante ressourcer, er 'marked for sind og tradition' i forbindelse med indholdet af lokale ingredienser i Naturli's produkter. I lighed med sundheden er forbrugere sandsynligvis villige til at betale mere for oplevelsen af at forbruge lokale varer. Dette marked rummer interessante kulturelle ressourcer, da det sandsynligvis er forbundet med fortællinger om for eksempel landmænd såvel som specialiseret viden fra eksperter inden for området.

På den anden side er nogle ressourcer, som man kunne forvente var en del af de tilgængelige forbrugerressourcer, i øjeblikket ikke på plads. Det vegetariske marked er enormt baseret på sociale ressourcer via et forbrugersamfund, som blandt andet ses på Naturli' og Plantebevægelsens Facebook-sider. Medlemmerne er aktive gennem kommentarer og er nøglen til at legitimere og levere markedsføring af vegetariske produkter. Derudover giver deres aktive tilgang kulturelle ressourcer gennem nye idéer, for eksempel når Naturli' får deres forbrugere til at foreslå nye produkter. Hvis man antager, at de mange erfarne vegetarianere ikke vil tage del i det grønne køds udvikling, kan kulturelle ressourcer med hensyn til specialiseret viden gå tabt.

Forbrugerne af det grønne kød kan derfor forventes at have fysiske ressourcer, sociale ressourcer med hensyn til stærke familierelationer og kulturelle ressourcer med hensyn til historie og specialiseret viden. For så vidt angår sociale ressourcer mangler imidlertid forbrugersamfund og kommercielle forhold, da det vegetariske marked er mindre relateret til grønt kød, som man kunne forvente.

Rollerne for forbrugeren af grønt kød

Baseret på de identificerede ressourcer hos den potentielle forbruger af grønt kød kan forbrugerne påtage sig flere medskaberroller. De fysiske ressourcer hos de eksisterende forbrugere betyder, at specialiserede onlineforhandlere sandsynligvis vil være et vellykket distributionssted uden for de typiske store detailhandlere. Forbrugeren påtager sig dermed en del af produktdistributionen og bliver en co-distributør af produkter. Denne fordelingsrolle udnyttes til en vis grad også i forbindelse med familieband fra de tilgængelige sociale ressourcer. Da identiteten ved at være sund sandsynligvis ikke kun dækker én forbruger, men alle personer i husholdningen, kan produkterne ses som distribueret til andre forbrugere i familien. Spredningen af produktbevidsthed og introduktion betyder endvidere, at forbrugeren vil fungere som en co-promoter for det grønne kød.

Fremme af det grønne kød kan yderligere styrkes af de kulturelle ressourcer i forbindelse med det 'lokale marked'. Co-promoter finder sted, da historiefortælling fra forbrugere af lokale ingredienser kan være en måde at skabe yderligere opmærksomhed og legitimitet på produktet. Den specialiserede viden, der opnås fra forbrugere med interesse for lokal fremstilling, kan også medvirke til, at disse kan blive co-promotorer med hensyn til at bidrage med specialiseret viden om dansk eller nordisk landbrug, der er relevant for produktion af grønt kød. Endelig er co-produceren begrænset, da denne anses for at afhænge af sociale ressourcer for at skabe kontakt mellem forbruger og virksomhed. Dette understreger vigtigheden af at få ressourcer fra andre aktører med forbrugerindsigt som for eksempel til vegetarer og veganere.

Følgelig bør forretningsmodellen i afsnit 6.4 ikke kun søge at mobilisere de nuværende forbrugerressourcer for at aktivere rollerne ovenfor, men også søge at mobilisere dem, der ligger ud over det nuværende netværk.

6.3 ANALYSE DEL 3

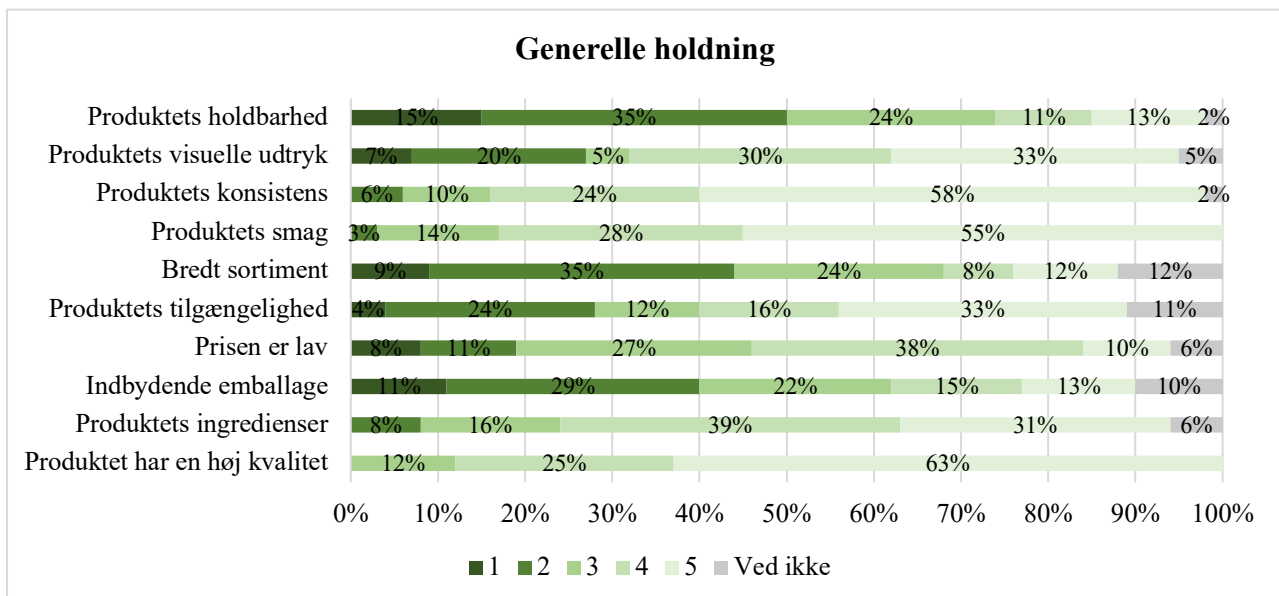
Dette afsnit relaterer sig til arbejdsspørgsmål 3, som omhandler hvad der skaber værdi for forbrugeren og hvordan Naturli' placerer sig i forhold til deres kernekonkurrenter. Til at starte med vil der ud fra

spørgeskemaet blive analyseret på, hvad der generelt skaber værdi for forbrugeren i forbindelse med indkøb af grønt kød. Efterfølgende vil der blive analyseret på, hvordan Naturli' klarer sig i forhold til deres hovedkonkurrenter på de udvalgte parametre. Strukturen i afsnittet er, at der først foretages delanalyser af henholdsvis det kvantitative og kvalitative datamateriale. Herpå udføres en sammenfattende analyse, hvor forskelle og ligheder i delanalyserne fremhæves. Slutteligt opsummeres afsnittets hovedpointer i en delkonklusion.

6.3.1 Spørgeskema

I denne del af spørgeskemaet er der udvalgt nogle generelle parametre, hvor respondenterne skulle tage stilling til, hvor stor en betydning de havde for deres generelle køb. Først kigges der på hvilken værdi, respondenterne tillægger de enkelte parametre. Efterfølgende rettes opmærksomheden mod, hvordan Naturli' bliver vurderet på samme parametre i forhold til Nutana / Urtekram og Spir.

I figur 5, som ses nedenfor, vises den samlede fordeling over, hvilken værdi respondenterne tillægger de opstillede ti parametre. I forhold til teorien Competitive Benchmarking er det vigtigt at kende til de generelle betydninger af de udvalgte parametre, der sammenlignes, inden man analyserer forbrugers vurdering af Naturli' (Hollensen 2010: 79-82). Dette er vigtigt, da man ikke kan vurdere om et stort gab mellem parametrene har betydning, hvis det aktuelle parametre ikke tillægges en høj værdi (ibid.).



Figur 5: Generelle holdning

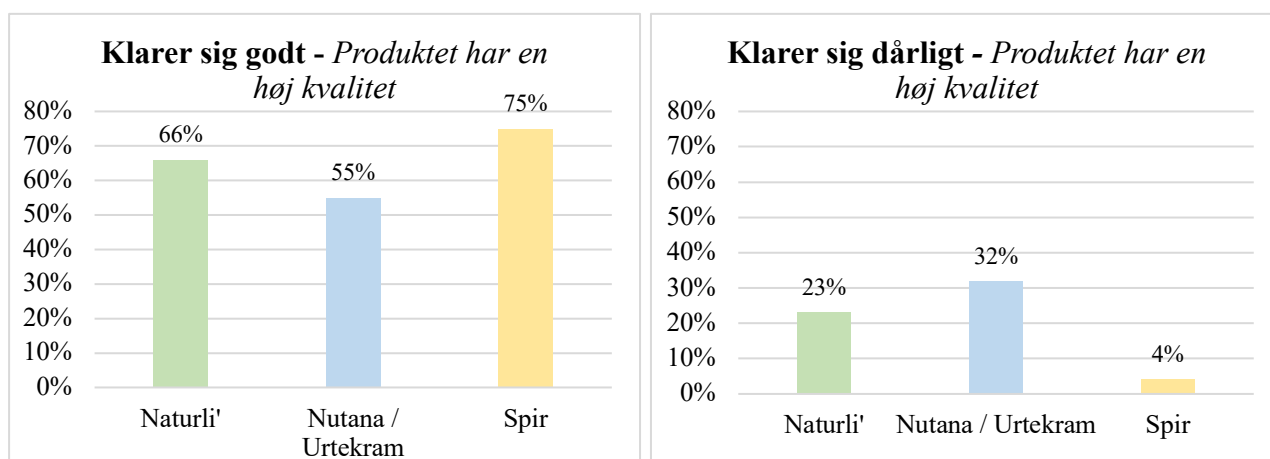
Det er ikke hele datafordelingen, der vil blive forklaret, men de mest fremtrædende tendenser vil blive fremhævet. Besvarelsen 4 og 5 bliver lagt sammen til 'vigtigt for forbrugerne', hvor besvarelsen 1 og

2 bliver lagt sammen til 'ikke vigtig'. Bedømmelse 3 vurderes som neutral, og 'ved ikke' vil ikke fremgå, men stadig tælles med i den samlede procentsats. Hele 88 procent af respondenterne finder det vigtigt, at produktet har en høj kvalitet. Dette er ikke specielt overraskende, men stadig vigtigt at vide, når der senere skal kigges på respondenternes vurdering af Naturli'. 83 procent af respondenterne mener at produktets smag er vigtig, som dermed er vurderet til at være det næstvigtigste af de ti parametre. Det tredje-vigtigste er produktets konsistens ifølge 82 procent af respondenterne. Bredt sortiment og produktets holdbarhed anses for værende mindst vigtigt for respondenterne med henholdsvis 20 og 24 procent.

I relation til analysedel 2, hvor ingredienserne i grønt kød betød meget for flere af interviewpersonerne, svarer 70 procent af respondenterne også 'vigtigt' til denne parameter. Så selv om parameteren 'produktets ingredienser' tillægges en betydning, er der en tendens til, at andre parametre vurderes som vigtigere. Derudover svarer 63 procent, at produktets visuelle udtryk er vigtigt og at 'prisen er lav' er vigtig for 48 procent.

Nu vendes blikket mod vurderingen af Naturli' og de valgte konkurrenter; Nutana / Urtekram og Spir.

Til at starte med kigges der på det parameter, som respondenterne vurderede til at være det vigtigste: *Produktet har en høj kvalitet*. Nedenfor viser figuren fordelingen af gode og dårlige vurderinger af de tre forhandlere af grønt kød. Lige som ovenfor er 4 og 5 lagt sammen til 'klarer sig godt, imens besvarelserne 1 og 2 er lagt sammen til 'klarer dig dårligt'.

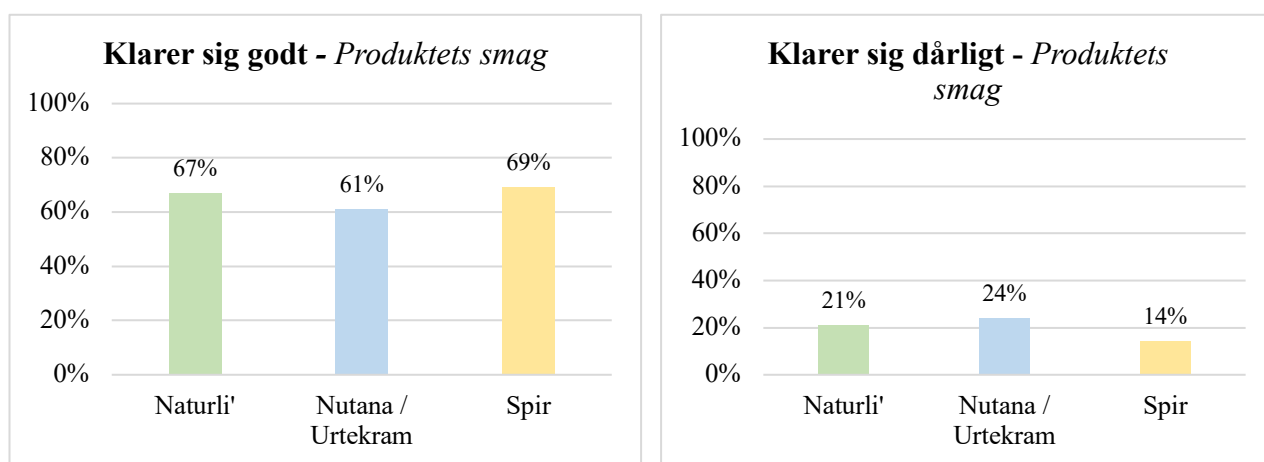


Figur 6: Produktet har en høj kvalitet

Det fremgår tydeligt af modellen ovenfor, at Naturli' har en betydelig højere andelen af dårlige vurderinger end Spir. Omvendt har Naturli' færre dårlige vurderinger end konkurrenten Nutana / Urtekram. I forhold til de positive vurderinger ser det generelt fint ud, hvor Naturli' opnår næstflest,

men trækker man de negative vurderinger fra, placerer de sig langt efter konkurrenten Spir. Da en negativ vurdering af det mest betydningsfulde parameter kan medvirke til, at respondenterne fravælger produktet, stiller Naturli' sig markant dårligere end Spir. Omvendt står Naturli' bedre end Nutana / Urtekrum. Det er ikke sikkert, at Naturli's produkter har en lavere kvalitet end Spirs, men det er det indtryk respondenterne har, der er afgørende for deres valg (Grönroos 2007: 73).

Nedenfor vises respondenternes vurdering af produktets smag hos Naturli' og deres to udvalgte konkurrenter. Til venstre vises fordelingen af gode vurderinger og til højre vises de dårlige vurderinger.



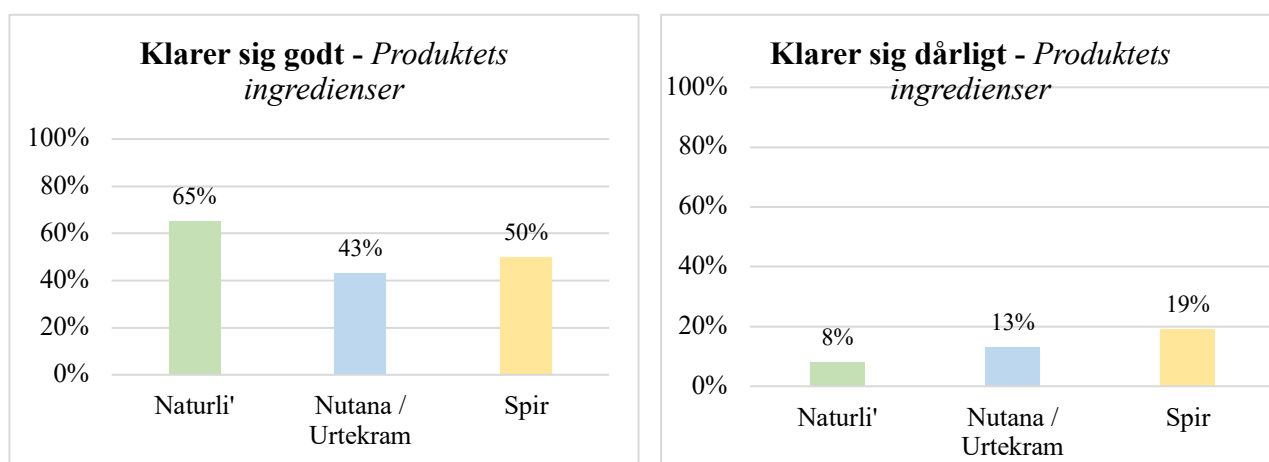
Figur 7: Produktets smag

Det er lidt samme billede, der gør sig gældende i figur 7, som figuren tidligere, der omhandlede produktets kvalitet. Naturli' har dog udlignet lidt i forhold til Spir, både på 'klarer sig godt' og på 'klarer sig dårligt'. Henholdsvis 67 procent og 69 procent har vurderet, at virksomhederne klarer sig godt på dette parametre 'produktets smag'. Derudover er Nutana / Urtekrum også kommet tættere på de to andre, sammenlignet med den tidligere figur, hvor 61 procent vurderer dem til at klare det godt. Produktets smag blev vurderet som værende det næst-vigtigste parametre af de ti opstillede, hvorfor det er en vigtig parameter at klare sig godt på.

Når der kigges på respondenternes opfattelse af *produktets smag*, ligger Naturli' altså generelt dårligere end deres konkurrent Spir. Som det fremgår i figur 7 ovenfor, synes 21 procent af de adspurgte at Naturli' klarer sig dårligt på denne parameter. Hvad angår disse negative vurderinger, er det klart, at der altid vil være forbrugere, som ikke bryder sig om ens produkt, men at der både er indsamlet flere dårlige vurderinger af kvaliteten- og af smagen på produktet fra Naturli', i forhold til Spir, er ikke en positiv udvikling. Da der formentligt kommer flere spillere på markedet for grønt kød

i fremtiden, er det vigtigt, at Naturli' forbedrer sig på disse to parametre, da det er de parametre, som forbrugeren vægter højest.

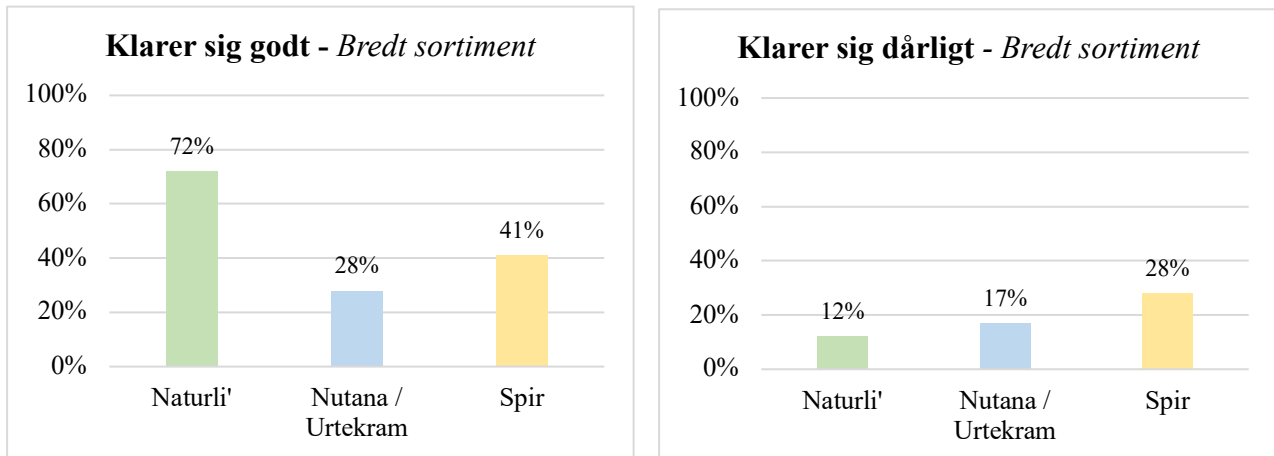
Der vil nu blive kigget på respondenternes vurdering af *produktets ingredienser*, som blev vurderet som værende det fjerde vigtigste parameter af de ti opstillede parametre. Til dette spørgsmål var der 6 procent af respondenterne, der svarede *ved ikke* til deres generelle holdning om *produktets ingredienser*. Ydermere var der flere, der svarede *ved ikke* til flere af virkshederne i dette spørgsmål. Det kan have noget at gøre med, at på trods af mange føler, at *produktets ingredienser* er vigtigt for dem, er de ikke klar over, hvad der er i produkterne.



Figur 8: Produktets ingredienser

Af overstående figur fremgår det, at Naturli' klarer sig bedst blandt de tre virksomheder inden for *produktets ingredienser*. Flest respondenter vurderer Naturli's grønne kød som værende det produkt, der klarer sig bedst på dets ingredienser med 65 procent. Derudover er der otte procent af respondenterne, som mener, at Naturli' klarer sig dårligt i forhold til ingredienserne i deres grønne kød, hvilket er betydeligt færre end hos både Nutana / Urtekram og Spir. Da dette parameter vurderes til at være forholdsvis vigtigt for forbrugeren af grønt kød, er dette et parameter, som Naturli' bør blive ved med at udvikle og markedsføre sig på, da det tydeligt betaler sig i forhold til deres konkurrenter.

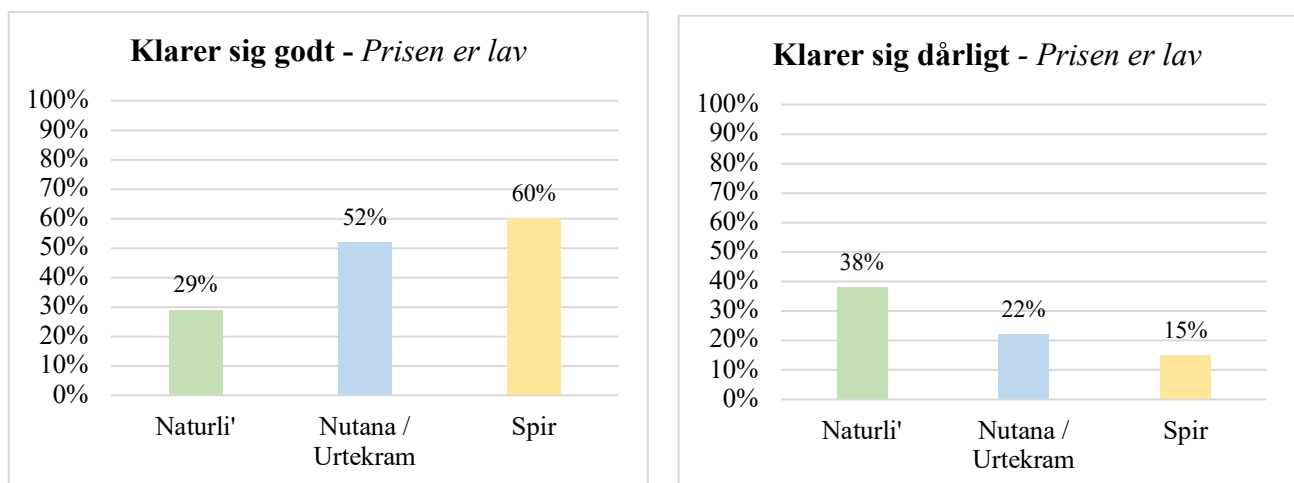
Indtil videre er der udarbejdet tre forskellige figurer vedrørende *kvalitet*, *smag* og *ingredienser*, som alle omhandler følelsen af produktet. De to næste figurer omhandler *sortiment* og *pris*, som er den mere visuelle del af købsprocessen. Først vil der blive kigget på *bredt sortiment*.



Figur 9: Bredt sortiment

Kun 20 procent af respondenterne mener, at et *bredt sortiment* er vigtigt, hvilket gør dette parametre til det mindst vigtige af de ti udvalgte parametre. Naturli' har tidligere lagt vægt på deres brede sortiment og det fremgår da også af figur 9 at det er et parameter, de klarer sig godt på. Hele 72 procent af respondenterne vurderer at Naturli' klare sig godt på dette parameter. Umiddelbart er det positivt, at Naturli' klarer sig markant bedre på et parameter i forhold til deres konkurrenter. Dog vurderes denne parameter til at være det mindst vigtigste af de ti udvalgte parametre, så i henhold til teorien om Competitive Benchmarking kan der stilles spørgsmålstejn ved, om dette parameter giver Naturli' en konkurrencemæssig fordel.

På næste side kan der læses om figur 10 som er illustreret her.



Figur 10: Prisen er lav

Omvendt klarer Naturli' sig dårligt på parameteret '*prisen er lav*'. Det interessante ved denne vurdering er, at forbrugerne opfatter Naturli' som værende et dyrere produkt end deres oplistede konkurrenter. Kun 29 procent af respondenterne vurderer Naturli' til at klare sig godt på pris, hvor henholdsvis 52 procent og 60 procent vurderer Nutana / Urtekram og Spir til at klare godt på pris. Som det fremgår af figur 10 ovenfor, vurderer respondenterne ligeledes, at Naturli' er den af de tre virksomheder, som klarer sig dårligst på parameteret '*prisen er lav*'.

Man skulle umiddelbart tro, at det ville være en ulempe for Naturli', men sådan forholder det sig ikke nødvendigvis. Som det fremgik tidligere i afsnittet, er prisen en parameter, som har en forholdsvis lav betydning for respondenterne, i forhold til de øvrige parametre. At prisen opfattes som værende højere hos Naturli' er ikke, ud fra teorien om Competitive Benchmarking, ensbetydende med, at de andre konkurrenter har en konkurrencemæssig fordel. Naturli's højere priser kan derfor være en fornuftig strategi, da prisen isoleret set ikke vurderes til at være blandt de vigtigste parametre. Hvis forbrugerne tværtimod har en opfattelse af, at Naturli' er et dyrere "kvalitetsprodukt" kan dette ligefrem være med til at tiltrække kunder.

I overstående analyse af det kvantitative materiale er der blevet fokuseret på nogle af de parametre, som blev vurderet til at betyde mest for forbrugeren samt nogle parametre, hvor der er stor forskel på de tre virksomheder. Det er vurderet, at det ikke giver mening at gennemgå alt datamaterialet fra første til tiende parameter. Opmærksomheden vendes nu mod de fire semistrukturerede interviews.

6.3.2 Interviews

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen er lige blevet præsenteret, og i det følgende vil de semistrukturerede interviews blive analyseret. Ligesom ovenfor, er det ikke samtlige svar, der vil blive præsenteret i denne analyse, men alle fulde transskriberinger kan findes i henholdsvis bilag 5, 6, 7 og 8.

Den første tendens, der viser sig i interviewene er, at madens kvalitet er et vigtigt parameter for interviewpersonerne, hvilket ikke er overraskende. Interviewmaterialet hjælper til gengæld med at nuancere forholdet mellem kvaliteten og prisen. Disse to parametre hænger sammen, hvor prisen afgjort betyder noget for tre af de fire interviewpersoner, men alle fire er enige i, at kvaliteten i sidste ende er mere afgørende end prisen. Eksempelvis udtaler interviewperson 4, at vedkommende hellere vil betale mere for kvalitet (Bilag 8). Denne holdning er gældende for alle interviewpersonerne.

Der er dog en forskel i opfattelsen af sammenhængen mellem kvaliteten og prisen af produktet, da nogle af respondenterne ikke kigger på prisen, hvor prisen for nogle forsat spiller en rolle i købsbeslutningen. Alle fire respondenter er dog enige i, at kvaliteten er vigtigere, når de køber eller har købt traditionelt kød frem for grønt kød (Bilag 5, Bilag 6, Bilag 7 og Bilag 8).

”Når det kommer til traditionelt kød, var det meget vigtigt for mig, at kvaliteten var ordentlig og det har noget med dyrs velfærd at gøre. Når det kommer til det plantebaserede, så er prisen også vigtig.” (Bilag 7).

Dette er igen måske ikke så overraskende, da folk gerne vil betale mere for kvalitet, når det omhandler levende dyr. Så selvom kvaliteten stadig er vigtigere for interviewpersonerne, når de køber grønt kød, er prisen ikke uvedkommende, hvilket den måske er mere tilbøjelig til at være i forbindelse med køb af traditionelt kød. Det er derfor vigtigt at Naturli’ har stort fokus på kvaliteten af deres grønne kød, samtidig med at prisen har en betydning, uden at være loddet på vægtskålen.

For at være helt sikker på hvad god kvalitet er for interviewpersonerne, blev der spurgt ind til dette, da alle fire nævner kvalitet som værende vigtigt. Her nævner tre af interviewpersonerne at produktets konsistens og visuelle udtryk har en stor betydning for kvaliteten af produktet (Bilag 5, Bilag 6, og Bilag 8).

”Det er en kombination af det visuelle og konsistensen, når man mærker på det og når man spiser det, at man har en god fornemmelse.” (Bilag 8).

Som skrevet i afsnit 1.3 *Produktet grønt kød*, skiller grønt kød sig ud fra tidligere plantebaserede produkter, da de i langt højere grad forsøger at efterligne det traditionelle kød med hensyn til struktur og smag. Denne egenskab er flere af interviewpersonerne ikke enig i, er vigtig for dem for at blive tiltrukket af at produktet. En af respondenterne udtaler, at det gerne skal ligne, at det er fremstillet af nogle friske råvarer (Bilag 6). Faktisk mener flere af interviewpersonerne, at det grønne kød helst ikke skal ligne eller give dem associationer til kød (Bilag 5, Bilag 6, og Bilag 8).

”Altså i min verden skal det faktisk ikke ligne kød” (Bilag 5).

Flere af interviewpersonerne vurderer altså at produktets konsistens og visuelle udtryk er hovedpunkterne, når det handler om kvalitet. Informant 4 udtaler, at det vigtigste er smag og

konsistens (Bilag 8). Derudover mener flere af interviewpersonerne, at produktet ikke skal ligne kød, hvilket er interessant, da netop dette er et af kriterierne for at kunne kalde produktet for grønt kød.

Udover kvalitet vurderer flere af interviewpersonerne, at produktets smag er en vigtig parameter, som informant 4 udtaler ovenfor, er det den vigtigste parameter sammen med konsistensen. Informant 3 udtaler, at smagen og konsistensen er vigtig, og når det kommer til grønt kød, varierer det en del. Dette er en interessant udtalelse, da produktet grønt kød, stadig er et forholdsvis nyt produkt på det danske marked, sammenholdt med at nogle forbrugere vurderer at smagen varierer en del fra produkt til produkt.

Naturli' fremhæver deres ingredienser som én af deres styrker inden for markedet af grønt kød. De lægger blandt andet en del vægt på, at flere af deres produkter er produceret uden sojabønner. Der bliver ikke spurgt ind til produktets ingredienser i den udarbejdede interviewguide, som kan findes i bilag 4, men to af interviewpersonerne nævner selv produktets ingredienser i interviewene (Bilag 5 og Bilag 7).

"Jeg tænker man ville kigge på ingredienserne hvis man skulle købe et nyt produkt, man ikke kender smagen af, hvor det så vil være afgørende" (Bilag 5).

I dette tilfælde udtaler informant 1, at ingredienserne er vigtige i forhold til smagen, der er blevet konstateret som én af de parametre, der betyder mest. Informant 3, som var den anden interviewperson, der nævnte ingredienser i interviewet, udtaler:

"God kvalitet er for mig produkter, hvor der ikke er for mange mærkelige tilsætningsstoffer i. Så ingredienserne er nok det jeg forbinder med god kvalitet" (Bilag 7).

Det er nu blevet konstateret, at ingredienserne for nogle forbrugere af grønt kød, betyder noget i deres købsproces. Derudover skal det grønne kød faktisk hverken ligne eller smage af kød ifølge tre af interviewpersonerne, hvilket ellers er nogle af de væsentligste årsager til at kalde produktet grønt kød. Hvad der får interviewpersonerne til at købe det grønne kød, vil der derfor blive kigget nærmere på i det efterfølgende.

Til spørgsmålet om hvorfor de interviewede benytter sig af produktet grønt kød, svarer tre ud af fire informanter, at de ser det grønne kød som en slags overgangs produkt, da det er nemt at bruge. (Bilag 5, Bilag 6 og Bilag 7). Informant 2 udtaler, at grønt kød er nemmere at benytte, end at skulle hakke

mange forskellige grøntsager (Bilag 6). I det tilfælde virker det altså til, at det grønne kød, bruges som en let løsning til at få sine grøntsager på. Men ifølge informant 3 anvendes det grønne kød ikke som erstatning for grøntsagerne, men som substitut for kødet. Informanten udtaler sig således:

”Jamen det kommer nok af, at jeg er gledet over i at blive flexitar. Jeg tror det er et salgs overgangsprodukt, hvilket jeg kan fornemme, det er for mange. Så til at starte med har det været en slags substitut for kødet. Men om jeg vil spise erstatnings kødvarer på sigt, det er jeg faktisk i tvivl om” (Bilag 7).

På baggrund af flere af interviewpersonernes udtalelser, dannes der et billede af, at det grønne kød er et overgangsprodukt. Derudover sætter informant 3 ligeledes altså spørgsmålstejn ved, om produktet grønt kød, på sigt er noget han vil benytte. Dette er selvfølgelig en vigtig pointe, som Naturli’ bør tage meget seriøst, i forhold til fremtiden.

Som beskrevet tidligere er Naturli’ markedsleder inden for grønt kød i Danmark. Om Naturli’ kan bruge deres image positivt og om det skaber nogen værdi for forbrugeren, er det næste punkt, som vil blive vurderet, inden den sammenfattende analyse vil blive præsenteret.

Kigger man nærmere på de fire udførte interviews, vurderes det ikke, at Naturli’s image i sig selv, er nøglen til deres succes. Informant 2 udtaler for eksempel, at vedkommende ikke er så skarp på de forskellige brands, og at vedkommende ikke går op i mærket på produktet (Bilag 6). Tidligere i analysen er det blevet konstateret, at forbrugerne vægter kvalitet som det vigtigste parameter. Så selv om interviewpersonerne ikke direkte vurderer Naturli’s image som værende vigtigt for deres købsbeslutning, kan image stadig have en betydning, såfremt Naturli’s image forbindes med høj kvalitet, hvilket må vurderes til at være en af de absolut største prioriteringer.

To af interviewpersonerne har mere specifikke holdninger til Naturli’ og deres grønne kødprodukter. Begge informanter kommer med vigtige pointer, som Naturli’ med fordel kan inkorporere i deres fremtidige planer for virksomheden. Den ene informant udtaler sig således:

”Altså - jeg er aldrig gået bevidst efter Naturli’. Jeg handler generelt i Netto og der er en hel hylde fyldt med Spir-produkter. I min Netto står de forholdsvis tæt på kassen, så du får et helhedsbillede af alle de Spir-produkter der er. Jeg er blevet glad for flere af deres produkter, hvilket har medført at jeg prøver andre variationer af deres produkter osv.” (Bilag 8).

Udtalelsen ovenfor omhandler Naturli's nye store konkurrent Spir, som på nuværende tidspunkt kun kan købes i Netto. Informanten fortæller, hvordan Spirs produkter står samlet, hvilket giver et helhedsbillede af deres sortiment. Spir har en stor fordel i Netto, da det er Salling Groups eget brand, som de kan markedsføre igennem deres egen Nettokæde. Spir er stadigvæk et forholdsvis nyt brand, men set i lyset af denne udtalelse, virker det bestemt som om, det er en konkurrent, Naturli' bør tage seriøst. Informanten nævner ikke, at vedkommende fravælger Naturli', men blot at der er et andet brand, der har vakt informantens opmærksomhed mere.

Naturli' skal altså ikke læne sig tilbage trods deres status som markedsleder. En anden informant udtaler sig således om Naturli's brand:

"Det er umiddelbart ikke et brand, jeg går efter, når jeg handler ind i supermarkedet. Jeg synes nemlig ikke Naturli' altid sælger sig så godt på det visuelle, så efter der også er kommet andre muligheder, så kigger jeg faktisk meget på dem, vil jeg sige" (Bilag 5).

Informanten lægger op til, at der nu også er andre spændende brands på markedet, som vedkommende har øje for. Derudover kan udtalelsen også vurderes som om, at informanten decideret fravælger Naturli's produkter, da de ikke altid sælger sig så godt på det visuelle udtryk.

Opsummerende kan der drages den konklusion, at interviewpersonerne ikke direkte tilvælger Naturli' på baggrund af deres image. Interviewpersonerne tillægger overordnet kvaliteten af produktet den største værdi, hvor prisen er mere underordnet. Smagen er vigtig for interviewpersonerne, men de fleste anser produktet grønt kød som værende et overgangsprodukt, da det er let erstatteligt til traditionelt kød.

6.3.3 Sammenfattende analyse

Denne del af analysen vil belyse ligheder og eventuelle forskelle mellem resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og de fire semistrukturerede interviews. Den viden, som er tilegnet udelukkende igennem interviewene og som ikke er oplistet op i spørgeskemaundersøgelsen, vil ikke medvirke i dette afsnit, med mindre de nye oplysninger fra interviewene strider mod resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Det første lighedspunkt mellem spørgeskemaundersøgelsen og interviewene er opfattelsen af produktets kvalitet. I begge datatyper vurderes produktets kvalitet som værende det vigtigste

parameter. Spørgeskemaet indikerede, at under halvdelen af respondenterne mente prisen var vigtig for deres købsbeslutning af grønt kød. Dette blev også underbygget af interviewene hvor alle fire interviewpersoner udtalte at kvaliteten var vigtigere end prisen. Derudover mente to af de fire interviewpersoner, at prisen var underordnet. Det skal naturligvis ikke forstås således, at prisen er ligegyldig, men når prisforskellen mellem forskellige alternativer er forholdsvis lille, som den for eksempel er mellem Spir og Naturli', så er det kvaliteten, som er det afgørende parameter.

Naturli' vurderes altså til at gøre noget rigtigt i forhold til deres pris, som ligger lidt over Spirs prisniveau, hvilket umiddelbart ikke har en negativ betydning for forbrugeren. Uheldigt for Naturli' viste spørgeskemaundersøgelsen af Spir klarer sig bedre på parameteren kvalitet, hvilket som skrevet ovenfor, er den vigtigste parameter for de fleste forbrugere. Noget andet er, at der er betydeligt flere der vurderer Naturli's produkter til at klare sig dårligt på kvalitetsparameteren end det er tilfældet med deres konkurrent Spir. Negative holdninger kan være svære at ændre, dog er det ikke ensbetydende med, at alle folk der angiver dette, har prøvet Naturli's produkter, men blot antager det ud fra de indtryk, de har af produktet. Naturli's produkter kan fås i mange flere kæder og butikker end Spirs produkter, hvilket fortsat giver Naturli' en konkurrencemæssig fordel.

Parametrene smag og ingredienser bliver også vægtet som værende vigtige for forbrugeren af grønt kød. I interviewene blev der ikke spurgt ind til disse forhold specifikt for Naturli' og deres konkurrenter, hvorfor det kan være svært at udtale sig om, hvilke produkter de fire interviewpersoner fortrækker. Spørgeskemaundersøgelsen giver nogle indikationer på, at Naturli's indsats angående ingredienser har en effekt, da respondenterne vurderer Naturli' til at klare sig bedste på denne parametre i forhold til de to opstillede konkurrenter. Ingredienserne havde ikke en særlig stor betydning for alle interviewpersonerne. Her var det, lige som spørgeskemaundersøgelsen også viser, smagen der blev vægtet højere. Spørgeskemaet viser også, at både Naturli' såvel som Spir bliver vurderet af stort set lige mange respondenter til at klare sig godt inden for parameteren smag. Dog er der flere respondenter, der vurderer Naturli's produktet til at klare sig dårligt på samme parameter. Dette var det samme billede, som dannede sig i forbindelse med kvalitetsparameteren. Det virker altså til, at Naturli', på trods af deres markedsledende position, modtager de flere negative 'stemmer' fra respondenterne, end deres konkurrent Spir. Denne påstand bakker flere af interviewpersonerne op, og nogle vælger sågar konsekvent at benytte Spir, i deres indkøb af grønt kød.

Denne analysedel har klarlagt hvilke parametre, der skaber værdi for kunden i forhold til grønt kød. Den har åbnet op for hvilke parametre Naturli' klarer sig godt og mindre godt på. Ydermere har analysen dannet nogle indikationer på, at Naturli' står betydeligt bedre i markedet end Nutana / Urtekram, men at den nye spiller i markedet Spir, er en konkurrent, der bør tages seriøst.

6.4 ANALYSE DEL 4

Dette afsnit er det sidste af de fire analysedele. Afsnittet anvender resultaterne fra de tre overstående analyser til at opbygge en passende forretningsmodel. Fokus ved denne forretningsmodel er, det innovative produkt grønt kød, som Naturli' producerer, i fremtiden stadig vil være at finde på det danske marked. Der vil blive udarbejdet to forretningsmodeller i dette afsnit. Den første forretningsmodel fokuserer kun på at anvende aktuelt tilgængelige ressourcer, mens den anden fokuserer på de potentielle ressourcer.

Afsnit 6.2 beskrev hvilke aktører og dynamikker, der er i den plantebaserede industri i dag. Det blev konstateret, at det industrielle netværk er operationelt til en vis grad primær grundet Naturli' og COOP. Operationaliseringen har primært fundet sted inden i forsyningskæden, hvilket betyder, at ressourcer relateret til aktører uden for kæden stadig er knappe. For så vidt angår forbrugere, er flexitarer den primære forbrugergruppe baseret på de tidligere analyser.

6.4.1 Brug af aktuelle ressourcer

Formålet er at parre de ni byggestens forretningsmodel, som er illustreret i figur 3, med konklusionerne fra de forrige analyser. Hver byggesten betragtes først separat og herefter følger et samlet forslag til at kunne fastholde Naturli's markedsposition i Danmark.

Kundesegmentet er analyseret, hvor det blev konstateret, at de to primære kundesegmenter, der vedrører Naturli's produkter, er flexitarer og vegetariske / veganske forbrugere. Da disse grupper er villige til at betale for forskellige aspekter af produktet, kan de betragtes som værende separate kundesegmenter (Osterwalder & Pigneur 2010). De to segmenter kan dog ikke betragtes som værende helt uafhængige, da det er snarere et spørgsmål om segmenterede markeder med lidt forskellige krav, der kræver forskellige værdipositioner. Da flexitarmarkedet kan forventes at være større, og som bemærket i afsnit 3.1, at vokse mere end det veganske og vegetariske marked, bør det være dette marked, som prioriteres.

Værdipropositionen over for disse to kundegrupper vedrører den oplevelse, der kan tilbydes gennem produktegenskaberne, som analyseret i afsnit 4.2. For flexitarer er det primært et spørgsmål om sundheds- og kvalitetsmæssige aspekter, mens værdipropositionen for vegetarianer og veganere primært vedrører bæredygtighed, dyrevelfærd og lokalitet. Denne værdiproposition skal meddeles gennem branding af produktet. Da flexitarer er det primære forbrugersegment, bør det derfor være sundhed og 'kødets' smag og struktur af det produkt, der skal formidles for at appellere til flexitarerne. For at levere denne værdiproposition til forbrugeren kan forskellige kanaler tages i brug. Baseret på den industrielle netværksanalyse i afsnit 4.1, bør partnerkanalerne være eksisterende aktører i netværket, så ekstraomkostninger ved at mobilisere nye aktører til dette formål undgås. Det er især fordelagtigt at samarbejde med detailhandlerne, da det fremgår af analysen, at de i øjeblikket er aktive i både opmærksomheds- og købsfaser.

Detailhandlere kan også bruges som en partnerkanal til kommunikation, da de har eksisterende platforme på deres websteder og sociale medier, som kan bruges til kundesupport efter køb og evaluering af værdipropositionen. Dette kan være med til at danne nye sociale ressourcer relateret til flexitarforbrugerne. Ved at samarbejde med detailkæder om deling af disse data, vil det kunne spare Naturli' for store mængder af ressourcer, i forhold til at køre deres egen ambitiøse online platform.

I overensstemmelse hermed forventes det ikke, at kundeforholdet til flexitarsegmentet er tæt og derfor heller ikke særlig omfattende. Kundens rolle består primært af den co-distributør og co-promotor, der finder sted gennem stærke familierelationer og i mindre grad via onlinesamfund. Kundeforholdet vil derfor primært finde sted indirekte gennem detailhandlere samt direkte i form af kundekontakter til producenten via mail, hjemmeside eller telefon med hensyn til spørgsmål og kommentarer til produktet. Købet af det grønne kød sker via detailhandlere, hvilket betyder, at indtægtsstrømme har form af transaktionsindtægter snarere end tilbagevendende indtægter fra løbende betalinger.

Den vigtigste ressource i forretningsmodellen estimeres til at være de fysiske og intellektuelle ressourcer. De fysiske ressourcer, hvad angår forarbejdningsmaskiner, er meget vigtige, da det er teknologien, der gør det muligt at fremstille grønt kød i overensstemmelse med dets sensoriske aspekter. Som tidligere nævnt er der en støt stigning i antallet af vegetariske / veganske forbrugere, hvorfor produktionsskalaen skal kunne justeres opad for at kunne tilfredsstille markedets efterspørgsel. Bliver skalerbarhed et problem, hvilket virker usandsynligt i Naturli's tilfælde, kan

konkurrenterne overhale dem indenom. Intellektuelle ressourcer er lige så vigtige, da de beskytter producenten mod simpel kopiering af deres grønne kød.

Da Naturli' betragtes som et produktionsselskab, er produktion i den krævede mængde og kvalitet deres primære aktivitet og derfor nødvendig for, at forretningsmodellen kan fungere. En anden vigtig aktivitet er netværkets aktiviteter, da dette er nødvendigt for fuldt ud at udnytte de identificerede ressourcer i det industrielle innovationsnetværk. Dette inkluderer den åbne innovationspraksis, som virksomheden gennemfører, da det er sådan, at ressourcerne i netværket anvendes og tilføjer værdi.

Partnerskaber har været yderst vigtige for Naturli' i forhold til implementeringen af grønt kød, som beskrevet i afsnit 4.1. Naturli's største partnerskaber er med COOP og Salling Group, hvilket har vist sig at være en fordel, da begge parter har kunnet komme med ressourcer inden for hver deres felt. Salling Group har, gennem Spir, oprettet deres eget mærke inden for grønt kød, hvilket på sigt kan modarbejde Naturli's placering i Salling Group. Spir er som udgangspunkt kun tilgængeligt i Netto, men det ville ikke være usandsynligt, at Spirs produkter på sigt vil blive distribueret ud i de øvrige fødevarerbutikker indenfor Salling Group. For at Naturli' kan sikre deres position i markedet skal de vedligeholde og oprette nye aftaler med FFI og vidensinstitutioner for projektstyring, markedsindsigt og videnskabelig viden, samt med DVF der opretholder et samarbejde på tværs af netværket for at understøtte organisationens mission om at reducere forbruget af animalske produkter. Det ville være fordelagtigt at prioritere køber-leverandør partnerskaber, da dette er nøglen til forretningsmodellen med hensyn til kundeforhold og kanaler.

Den sidste byggesten i forretningsmodellen, der skal overvejes, er omkostningsstrukturen. I lighed med de fleste virksomheder falder Naturli' et sted mellem en omkostnings- og værdidrevet model. Prisen er som udgangspunkt ikke den afgørende faktor for forbrugeren af grønt kød, hvilket betyder at lave omkostninger i sig selv ikke er noget centralt mål. Snarere bør prisen holdes på et niveau, hvor den kan konkurrere med både kødprodukter, grønt kød og andre plantebaserede produkter, der allerede findes på markedet. Den parameter som virkelig skal have fokus, er kvaliteten af produktet, da folk gerne vil betale mere for bedre kvalitet. Omvendt bør prisen heller ikke være væsentligt højere end konkurrenternes, da produkterne i så fald vil blive fravalgt af et større kundesegment. Ved at anvende konklusionerne fra de forrige analyser i afsnit 4.0, i denne ni byggestens forretningsmodel, er det muligt at udarbejde en forretningsmodel, der bruger de aktuelle ressourcer i det industrielle netværk mest optimalt. Resultatet er illustreret i figur 11 nedenfor.

Partnere Aktive aktører i det industrielle netværk • Detailhandlere • Grønt kød producenter • Dyrevelfærd/vegetariske NGO'er • Vidensinstitutioner	Aktiviteter Fremstilling • Produktion	Værdifaktorer 'Grønt kød' • Bæredygtighed • Sundhed • Lokalt • Sensoriske	Kunderrelationer Begrænset • Assistance ved kontakt	Kundesegmenter Segmenteret • Flexitarer
	Ressourcer Grønt kød teknologi • Fysiske • Intellektuelle		Kanaler Partner kanaler • Detailhandlere	
Omkostningsstruktur Omkostnings/værdi-drevene • Præmie justering			Indtægtskilder Produktion af grønt kød • Salg af aktiver • Licens	

Figur 11: De nu byggesten forretningsmodel 1.0

Denne forretningsmodel tager kun hensyn til de disponible ressourcer. Den betegnes derfor som forretningsmodel 1.0. Aktørerne der er på vej ind, eller aktørerne, der allerede er i det industrielle netværk af grønt kød, kan imidlertid aktivt ændre netværket ved at mobilisere nye aktører. Dermed kan de aktivt mobilisere de ressourcer, de har brug for. Afsnittet nedenfor overvejer, hvordan man mobiliserer visse dele af netværket for at få den mest optimale forretningsmodel for det fremtidige marked af grønt kød i Danmark.

6.4.2 At få nye ressourcer

I den industrielle innovationsnetværksanalyse blev det konstateret, at små kødproducenter, sundheds- og klimaorganisationer, fødevarer- og miljønetværk og nationale regeringsorganisationer i øjeblikket ikke er aktive i netværket og derfor ikke skaffer ressourcer til andre aktører. Forbrugeranalysen viser, at det mest relevante forbrugersegment for produktet grønt kød i større omfang er flexitarer end vegetarer. Som nævnt kræver det ressourcer at mobilisere og opretholde relationer med aktører. Det er derfor nødvendigt at foretage en prioritering af hvilke af disse inaktive aktører, der skal mobiliseres.

Baseret på at sundhed er en vigtig motivator for at spise mindre kød, især for flexitarer, betragtes det som meget værdifuldt at understrege værdipropositionen for produktet med hensyn til denne egenskab. Dette kan gøres ved at samarbejde med NGO'er relateret til sundhedsspørgsmål, da disse

kan hjælpe med at give legitimitet og tillid samt sprede produktbevidsthed. Dette kunne være i et format, der minder om det, Naturli' har brugt i forbindelse med dyrs rettigheder, hvor de har arrangeret begivenheder, samt brugt NGO'er i kampagner. Potentielle NGO'er inkluderer det danske kræftsamfund (Kræftens Bekæmpelse) og Danske Hjertestiftelse (Hjerteforeningen), da disse NGO'er blandt andet arbejder med sygdomme relateret til kødforbruget.

For det andet er de flexitariske og vegetariske forbrugersegmenter ikke for adskilte, hvilket betyder, at det er muligt at betjene begge segmenter. Fordelene ved at inkludere det vegetariske segment stammer også fra de sociale ressourcer, der er forbundet med denne gruppe af forbrugere, som er særligt aktive i online forbrugersamfund, som anført i afsnit 6.2. At inkludere de vegetariske forbrugere som forbrugersegment ville forbedre forbrugernes co-promovering og co-produktionsrolle, da det lettere ville muliggøre en direkte diskussion om produktforbedringer og nye produkter baseret på deres sociale ressourcer. De vegetariske forbrugere forholder sig til produktegenskaberne med hensyn til de bæredygtige fordele ved at anvende lokale snarere end udefrakommende ingredienser. For at tilgodese denne oplevelsesøkonomi sammen med den, der vedrører flexitarerne, er det nødvendigt at have forskellige varemærkesegmenter. Den ene vedrører sundheds- og kødstruktur, der henvender sig til flexitarerne og den anden vedrører bæredygtighed, der tilgodeser det vegetariske forbrugersegment. I betragtning af stigningen i de sociale ressourcer, der opnås ved en dobbelt branding-strategi, forventes det at være de ekstra omkostninger værd. Sundhedsbaserede NGO'er og vegetariske forbrugere vurderes som de vigtigste grupper af aktører, der skal mobiliseres i forhold til grønt kød baseret på de ressourcer, de kan give. En sidste overvejelse er at engagere forretningsnetværk yderligere, så der tilvejebringes flere homogene ressourcer i forhold til hvad der tilfældet i dag. Dette ville understøtte brugen af åben innovationspraksis og derved yderligere operationalisere netværket til at være mere bæredygtigt. Dette ville få 'netværk' til at blive en nøgleaktivitet i forretningsmodellen.

De andre aktører, der i øjeblikket er immobiliserede, betragtes som mindre vigtige sammenlignet med de ressourcer, de måtte have. Hvis sundheds-NGO'erne mobiliseres sammen med det erfarne vegetarisk / veganske segment til sociale ressourcer og endelig formelle forretningsnetværk, ændrer det forretningsmodellen illustreret ovenfor. Den justerede forretningsmodel, der betragter de disponible ressourcer efter en mobilisering af sundheds-NGO'er, det vegetariske forbrugersegment og forretningsnetværk ser dermed lidt anderledes ud. Forretningsmodellen er illustreret i figuren nedenfor. Yderligere ressourcer baseret på foreslåede ændringer er markeret med orange. Dette er

ikke en forretningsmodel, der kan anvendes øjeblikkeligt, men snarere noget at stræbe efter fremadrettet.

Partnere Aktive aktører i det industrielle netværk • Detailhandlere • Grønt kød producenter • Dyrevelfærd/vegetariske NGO'er • Vidensinstitutioner + <i>Miljø og sundheds NGO'er</i> + <i>Netværk organisationer</i>	Aktiviteter Fremstilling • Produktion + <i>Netværk</i>	Værdifaktorer 'Grønt kød' • Bæredygtighed • Sundhed • Lokalt • Sensoriske	Kunderrelationer Begrænset • Assistance ved kontakt	Kundesegmenter Segmenteret • Flexitarer + <i>Veganer og vegetarer</i>
	Ressourcer Grønt kød teknologi • Fysiske • Intellektuelle		Kanaler Partner kanaler • Detailhandlere + <i>Webshop</i>	
Omkostningsstruktur Omkostnings/værdi-drevene • Præmie justering			Indtægtskilder Produktion af grønt kød • Salg af aktiver • Licens	

Figur 12: De nu byggesten forretningsmodel 2.0

Med hensyn til at udlede en forretningsstrategi, som beskrevet i afsnit 4.3, blev diagnosen fastlagt ved analysen i kapitel 6.0, da disse angav det nuværende marked og tilgængelige, såvel som manglende, ressourcer baseret på industriaktører og forbrugere. Diagnosen afspejles i den mobiliserede forretningsmodel som en prioritering af de forskellige områder. Dette har ført til tre konkrete handlingspunkter som beskrevet ovenfor, hvor koordinering af aktørerne i det industrielle netværk især er vigtigt for, at denne optimale forretningsmodel kan realiseres.

7.0 Konklusion

Der er blevet konkluderet løbende gennem de fire analyseafsnit ovenfor, hvorfor denne konklusion vil være karakteriseret af en sammenfattende opsummering rettet mod en samlet besvarelse af afhandlingens problemformulering.

På baggrund af første del af analysen kan det konkluderes, at Naturli' har været dygtige i forhold til deres samarbejdsaftaler med de forskellige aktører med direkte forbindelse til forsyningskæden. Den industrielle innovationsnetværksanalyse viser, at de vigtigste aktører i forbindelse med udviklingen og kommercialiseringen af grønt kød inkluderer vidensinstitutioner, dyrerettighedsbaserede NGO'er og detailhandlere, da disse alle er aktive inden for netværket af grøn kødproduktion. Derudover deltager offentlige finansieringsbureauer som blandt andet FFI, COOP og Naturli' fremstår som nøgleaktører i det industrielle innovationsnetværk, da de fungerer som mobiliserende ressourcer i netværket, idet de mobiliserer nye aktører til at bidrage til netværket. Baseret på aktørerne i det industrielle innovationsnetværk viser de tilgængelige ressourcer at være videnskabelig og specialiseret viden og projektstyring. Det industrielle netværk af grønt kød ser derfor ud til at have en rimelig stor indflydelse på, hvordan det har været muligt for Naturli' at skabe sig en position som markedsleder på det danske marked for grønt kød.

Fire produktkarakteristika for grønt kød blev identificeret baseret på Naturli's produkter, herunder bæredygtighed, sundhed, lokalitet og sensoriske aspekter. Produkttegenskaberne blev brugt til at identificere de potentielle forbrugere af grønt kød, der primært er flexitarer baseret på sundhedsmæssige og sensoriske aspekter. Vegetarer er også et potentielt forbrugersegment baseret på miljøhensyn og lokalitet, mens de sensoriske aspekter, ikke har den store betydning for denne gruppe. Baseret på at flexitarerne er det primære forbrugersegment, vil det vegetariske segment bidrage mindre end oprindeligt forventet, hvilket kan medvirke til mangel på sociale ressourcer herfra.

På baggrund af den udarbejdede spørgeskemaundersøgelse samt uddybende interviews kan det konkluderes, at nogle af de vigtigste parametre for forbrugerne af grønt kød er høj kvalitet og smag. Forbrugerne forbinder Naturli's grønne kød med bedre ingredienser og en højere pris end deres konkurrenters. Hvad angår produktets kvalitet og smag opnåede Naturli' en dårligere score end deres største konkurrent Spir. På nuværende tidspunkt har Naturli' en fordel i, at deres produkter kan fås i flere butikker og kæder i Danmark end Spir, da deres produkter udelukkende forhandles i Netto. Ingen

af interviewpersonerne, der har medvirket i denne undersøgelse, tilvælger direkte Naturli's grønne kød på baggrund af deres image. Det virker til, at Naturli', på trods af deres markedsledende position, modtager de flere negative 'stemmer' fra respondenterne, end deres konkurrent Spir. Denne påstand bakker flere af interviewpersonerne op, og nogle vælger sågar konsekvent at benytte Spir, i deres indkøb af grønt kød. De fleste anser produktet grønt kød som værende et overgangsprodukt fra traditionelt kød.

Disse iagttagelser er blevet indarbejdet i to forretningsmodeller, som sammen skal danne forslag til, hvordan Naturli' kan fastholde deres markedsposition i Danmark. Forretningsmodel 1.0 fokuserer på de aktuelle ressourcer. Flexitarer bliver betragtet som det primære forbrugersegment, mens NGO'erne er de vigtigste partnere. Detailhandlere kan også bruges som en partnerkanal til kommunikation, da de har eksisterende platforme på deres websteder og sociale medier, som kan anvendes til kundesupport efter køb og evaluering af værdipropositionen. Dette kan være med til at danne nye sociale ressourcer relateret til flexitarforbrugerne. Aktørerne der er på vej ind, eller aktørerne, der allerede er i det industrielle netværk af grønt kød, kan imidlertid aktivt ændre netværket ved at mobilisere nye aktører. Dermed kan Naturli' aktivt mobilisere de ressourcer, de har behov for.

Da aktører kan mobiliseres til at tage del i det industrielle innovationsnetværk og bidrage med ressourcer, bliver der også skitseret en forretningsmodel 2.0. Målet med denne forretningsmodel er at guide forretningsstrategien fremad ved at prioritere visse spørgsmål, der kun kan materialiseres gennem handlinger fra de faktiske aktører. NGO'er for sundhed bør mobiliseres for at styrke værdipropositionen over for flexitarer. Endvidere bør forbrugssegmentet udvides til at omfatte vegetarer ved, at inkludere flere produkter med forskellige værdipropositioner med fokus på for eksempel bæredygtighed for at tage højde for det vegetariske segment. Endelig bør homogene ressourcer blive anvendt i det industrielle netværk, samt gøre mere brug af åben innovation.

8.0 Perspektivering

Afhandlingen rundes efterfølgende af med en perspektivering til nogle af de områder arbejdet med problemstillingen har foranlediget.

En analyse, som kunne være spændende og relevant at udføre, set i lyset af afhandlingens resultater, er en analyse af i hvilken del af Danmark, Naturli' klarer sig henholdsvis bedst og dårligst. Herpå klarlægge hvilke årsager, der ligger til grund for forskellene. Disse årsager kunne indebære udbuddet og prissætningen kontra kundesegmentet og i øvrigt forskelle på et mere kulturelt og sociodemografisk niveau. Denne afhandling er blevet udarbejdet på baggrund af et kundesegment baseret på Region Hovedstaden, hvorfor konklusionerne kunne være helt anderledes, hvis undersøgelsen, for eksempel, var foretaget på forskellen mellem Region Hovedstaden og provins.

Ud over at kigge på geografiske parametre kan resultaterne af denne afhandling også lede til produktion af nye fødevareprodukter. Andre plantebaserede produkter der ligner grønt kød, som fiskeprodukter og mejeriprodukter, kan gøre brug af samme tilgang for at komme ind på det danske marked. En yderligere undersøgelse af disse produkter kan også bidrage med at teste denne afhandlings teoretiske ramme, hvad angår forbrugerpræferencer og inddragelse af aktører. Selvom man ikke kan anvende resultaterne fra en enkelt case direkte på andre lande, industrier eller produkter, kan afhandlingen give nogle hypoteser om årsager og teoretiske tilgange, som fremtidig forskning af grønt kød og nye fødevareprodukter kan skele til. Omvendt kunne der også undersøges om en anden teoretisk ramme vil kunne medføre andre konklusioner og resultater.

Denne afhandling har fokuseret på det danske marked for grønt kød og har således ikke taget højde for den stærkt globaliserede fødevareproduktionssektor, der findes i dag. Afhandlingen berører kort enkelte udenlandske aktører. Videre forskning kunne undersøge de dybere virkninger og potentielle konsekvenser af udenlandske aktører på det danske marked for grønt kød. En bedre forståelse af Naturli's motiver og bekymringer kunne hjælpe med at forudsige, hvordan de kunne klæde sig bedst muligt på til at håndtere en sådan markedsændring.

9.0 Litteraturliste

9.1 Dokumenter & rapporter

COOP – *Årsrapport* (2018).

Landbrugets Økonomi - *Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi rapport* (2014).

WHO, 2015. *IARC-monografier vurderer forbrug af rødt kød og forarbejdet risiko for kød og kræft*. Det Internationale Agentur for Kræftforskning.

9.2 Hjemmesider

ANIMA (2014). *1 million svenske vegetarer*: <https://anima.dk/livsstil/1-million-svenske-vegetarer> [13.02.20].

Beyond Meat (2017): <http://beyondmeat.com/whats-new/view/beyondburger-distribution-update> [13.02.20].

Dansk Landbrug & Fødevareråd (2019). *Dansk Svinekødindustri*: <http://www.agricultureandfood.dk/danish-agriculture-and-food/danish-pig-meat-industry> [16.02.20].

Dansk Vegetarforening (2010). *Ny FDB-undersøgelse: 160.000 danskere opfatter sig som vegetarer*: <http://vegetarforening.dk/content/presse18nov2010> [28.03.20].

Danske Slagterier, SA (2019). *Dansk bacon og spiseråd*: <https://lobbyfacts.eu/representative/42babaa5ae4742fe8b0c546f8f9a6b2d/danske-slagterier-sa-danish-bacon-and-meat-council> [07.04.20].

Den grønne slagter. *Veggie pålæg peberfrugt*: <http://www.dengroenneslagter.dk/produkter/paalaeg-skiveskaaret/veggie-paalaeg-peberfrugt/> [03.04.20].

EU Agricultural Market Briefs (2015). *Verdens fødevarerforbrugsmønstre - tendenser og drivere*: http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/market-briefs/index_en.htm [15.02.20].

Finans (2019). *Kødgigant kaster sig ind i markedet om planteburger i supermarked*: <https://finans.dk/erhverv/ECE11458256/dansk-koedgigant-kaster-sig-ind-i-kampen-om-planteburgere-i-supermarkederne/?ctxref=ext> [26.02.20].

Hesseldal (2016). *Danskerne spiser mindre kød*: <https://www.b.dk/nationalt/danskerne-spiser-mindre-koed>. Berlingske. [14.03.20].

Hoek, A.C. (2011). *Udskiftning af kød med køderstatninger. En undersøgelse af person- og produktrelaterede faktorer i forbrugernes accept*: <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2011.02.001> [22.02.20].

Impossible Foods. *FAQ*: <https://www.impossiblefoods.com/faq/> [17.02.20].

Kødfri mandag (2019): <http://www.kodfrimandag.dk/> [03.03.20].

Miljø og fødevarer (2014). *Stegt flæsk er kåret som nationalret*: <https://mfvm.dk/nyheder/nyhed/nyhed/stegt-flaesk-er-kaaret-som-nationalret-2/> [30.03.20].

Naturli' (2017). *Planter er det nye sort*: <http://www.plantererdetnyesort.dk/> [06.04.20].

Nordisk samarbejde (2004). *Ny nordisk mad*: <https://www.norden.org/da/information/nordisk-kokkenmanifest> [09.04.20].

OECD (2005). *Digitalasset management*: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page1. [30.03.20].

Plantebevægelsen 2017. Naturli's 3 nye pålægsvarianter er nu i butikkerne: <https://www.facebook.com/plantebevaegelsen/?fref=ts> [03.03.20].

TV Midtvest (2017). *Vegetarfrikadeller fra Hanstholm hitter*: <http://www.tvmidtvest.dk/nyheder/28-03-2017/1930/vegetarfrikadeller-fra-hanstholm-hitter> [29.03.20].

Wiesenhof. <https://www.wiesenhof-online.de/produkte/frische-veggie-spezialitaeten/> [03.04.20].

9.3 Akademisk litteratur

Andersen, Lotte Bøgh (2012). *Forskningskriterier* - I Lotte Bøgh Andersen og Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen. Metoder i statskundskab. Hans Reitzels Forlag.

Arnould & Thompson (2005). *Reflections Twenty of Research*. Journal om Forbrugerundersøgelser. Side 868–882.

Baker, D. (2007). *Introduktioner til nyt produkt i fødevarerindustrien - resultater fra en dansk undersøgelse*. Københavns Universitet, Institut for Fødevarer- og Ressourceøkonomi.

Baker, S., Thompson, K.E. & Palmer-Barnes, D. (2002). *Krise i kødindustrien: en værdibaseret tilgang til kommunikationsstrategi*. Journal om Marketing kommunikation. Side 19–30.

Beckeman, M. & Skjöldebrand, C. (2007). *Klynger/netværk fremmer madinnovationer*. Journal om Madteknik. Side 1418–1425.

- Bigliardi, B. & Galati, F. (2013). *Innovation trends in the food industry*. Tendenser inden for madvidenskab og teknologi. Side 118–129.
- Buch-Hansen, Hubert & Peter Nielsen (2012). *Kritisk Realisme* - I Søren Juul og Kirsten Bransholm Pedersen. *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori*. Hans Reitzels Forlag.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford Universitet. Side 1–12.
- Chesbrough, H.W. & Teece, D.J. (2002). *Organizing for Innovation*. Innovationsvirksomhed. Side 127–131.
- Christensen, J. (2008). *Viden-Sourcing til produktinnovation inden for fødevarer og drikkevarer*. Håndbog om innovation i mad- og drikkeindustrien. Side 297–317.
- Coase, R.H. (1937). *Virksomhedens art*. *Economica*. Side 386–405.
- Davies, J. & Lightowler, H. 1998). *Plantebaserede alternativer til kød*. Ernæring og madvidenskab. Side 90–94.
- Douglas, M. (1984). *Mad i den sociale orden: undersøgelse af mad og festligheder i tre amerikanske samfund*. Russel Sage Foundation.
- Egholm, Liv (2014). *Videnskabsteori*. Perspektiver på organisationer og samfund. Hans Reitzels Forlag.
- Etgar, M. (2008). *En beskrivende model for forbrugerkoproduktionsprocessen*. Journal af akademiet af marketingvidenskab. Side 97–108.
- Filieri, R. (2013). *Forbruger sammenskabelse og udvikling af nyt produkt*. Et casestudie i fødevarerindustrien.
- Fonte, M. (2010). *Omlokalisering af fødevarer og viden dynamik for bæredygtighed i landdistrikter*. Ashgate.
- Ford (2003). *Håndtering af forretningsforbindelser*. 2. udgave, John Wiley & Sons Ltd.
- Gadde & Håkansson, H. (2003). *Strategisering i industrielle netværk*. Industrial Marketing Management. Side 357–364.
- Gassmann & Chesbrough, H. (2010). *Fremtiden for åben innovation*. R&D Management. Side 1–9.
- Giddens, A. (1991). *Modernitet og selvidentitet*. Stanford University Press.

Gracia, a & Albisu, L.M., (2001). *Fødevarerforbrug i Den Europæiske Union*. Agribusiness. Side 469–488.

Grönroos, Christian (2007). *Service management and marketing*. Wiley Education.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). *Strategiske netværk*. Journal om strategisk ledelse.

Hansen, H.O. (2005). *Vækst i Fødevarerindustrien*. Randers: Handelshøjskolens Forlag.

Harboe, Thomas (2015). *Metode og projektskrivning – En introduktion*. Frederiksberg C - Samfundslitteratur.

Holt, D.B. (1998). *Strukturerer kulturel kapital amerikansk forbrug?* Journal om forbrugerundersøgelse. Side 1–25.

Håkansson, H. & Ford, D. (2002). *Hvordan skal virksomheder interagere i forretningsnetværk?* Journal om Erhvervsundersøgelse.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). *Ingen forretninger er en ø*. Skandinavisk journal om Management. Side 187–200.

Juul, Søren og Kirsten Bransholm Pedersen (2012). *Videnskabsteoretiske retninger og projektarbejdet*. Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori. Hans Reitzels Forlag.

Klimek, B. & Hansen, H.O. (2017). *Fødevarerindustriens struktur i Norge og Danmark siden 1990'erne: Stiafhængighed og institutionelle baner på de nordiske fødevaremarkeder*. Fødevarerpolitik. Side 110– 122.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2015). *Interview*. København: Hans Reitzels Forlag.

Matthews, J. & Mullineux, G. (2011). *Kontrasterende muligheder for massetilpasning i fødevarerproduktion og fødevarerprocesser*. Side 353–374.

Mattsson, L. & Johanson, J. (2006). *Discovering market networks*. Journal om Marketing. Side 259–274.

Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). *Forretningsmodeldesign: konceptualisering af netværkssamarbejde*. Journal om Kvalitets- og servicevidenskaber.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generering af forretningsmodel*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *Erfaringsøkonomien: Arbejde er teater, og enhver virksomhed er en scene*. Harvard Business School Presse.

Porter, 1985. *Competitive Strategy*. The Free Press.

Poulsen, B. (2016). Semistrukturerede interviews. *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Rumelt, R.P. (2011). *God strategi / dårlig strategi: Forskellen og hvorfor det betyder noget*. Crown Business.

Schumpeter, J.A., 1934. *Teorien om økonomisk udvikling: En undersøgelse af overskud, kapital, kredit, interesser og konjunkturcyklen*.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: *Kvalitative metoder*, pp. 29-54. København: Hans Reitzels Forlag

Verain, M. (2015). Flexitarismen: *En række bæredygtige madstilarter*. Håndbog med forskning om bæredygtigt forbrug.

Zott, C. & Amit, R. (2008). *Tilpasningen mellem produktmarkedsstrategi og forretningsmodel*. Journal om strategiske management. Side 1–26.

10.0 Bilagsoversigt

Bilag 1: Resumé

Bilag 2: Spørgeskemaundersøgelse - del 1

Bilag 3: Spørgeskemaundersøgelse - del 2

Bilag 4: Interviewguide

Bilag 5: Semistruktureret interview – informant 1

Bilag 6: Semistruktureret interview – informant 2

Bilag 7: Semistruktureret interview – informant 3

Bilag 8: Semistruktureret interview – informant 4

Bilag 9: Dataoverblik