



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Et marked for fremtiden?

En kvalitativ studie på bærekraftig utvikling i REKO

Kari Maritza Kollbotn

Axel Bastviken Kielland

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, BED-3910, desember 2020

Forord

Takk til respondenter som satt av tid i forbindelse med undersøkelsen.

Takk til veileder, Elin Merethe Oftedal for korte og konstruktive innspill underveis.

Takk til arbeidsgivere Knowit og Forsvaret for forståelse under studiets løp.

Takk til kollegaer, venner og familie som har heiet underveis.

Takk spesielt til Tuva, som har tatt begge barna når Axel har jobbet med oppgaven.

Takk spesielt til Karis mamma, som har hjulpet med korrektur og diskusjoner.

Takk til alle de som trodde på oss på vår jakt etter nåla i høystakken.

Takk til Kari for et sylskarpt hode.

Takk til Axel for sin målrettede og usminkede perfektjonisme.

Takk til hverandre for mange morsomme og givende arbeidsøkter. Og ellers moralsk støtte gjennom livets opp og nedture. Vi kaller nok inn til møter i fremtiden også etter oppgavens slutt, for å høre hvordan livet går. Takk for vennskapet!

Takk for oss!

Oslo/Bardufoss 01. desember 2020.

Sammendrag

Det sentrale temaet i denne oppgaven er bærekraft. Utgangspunktet for operasjonalisering av begrepet bærekraft er REKO, en grasrotbevegelse der lokalmat blir solgt direkte fra bonden til kunden gjennom Facebook. Dette studiet har til hensikt å synliggjøre hvordan REKO ivaretar bærekraft gjennom å besvare problemstillingen: *Hvordan ivaretar REKO bærekraft?*

Formålet med oppgaven er å bidra til at REKO skal kunne bli et fremtidens marked. Gjennom å få mer innsikt i dag, kan man diskutere hvilke tiltak som kan gjøres i morgen. Dette er også et bidrag i debatten om et mer levedyktig og bærekraftig samfunn som igjen synliggjør noen av de virkemidlene som kan sikre at vi når bærekraftmålene for Norge (regjeringen, 2020).

For å undersøke hvor bærekraftig REKO er har vi gjennomført en kvalitativ analyse i form av dybdeintervjuer med et representativt utvalg administratorer av REKO-ringene. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer med målsetting om å få en dypere forståelse for konseptets helhet.

Resultatene fra undersøkelsen viser at REKO har potensial til å opparbeide seg en mer sentral rolle i samfunnet. REKO kan være en sterk bidragsyter innenfor lokalprodusert mat, reduksjon av matsvinn og redusert behov for import. REKO bidrar til flere arbeidsplasser, økt selvforsyningsgrad og bevisstgjøring til folket om matproduksjon. Bekymringen som oppgaven preges av er at REKO skal svinne hen. Om REKO klarer å få samfunnets ledere til å se alle de gode ringvirkningene, og således finansiere videre utvikling for å håndtere utfordringene de står ovenfor, vil tiden vise.

Utfordringene handler i hovedsak om de langsiktige strategiske målsetningene. Ut fra dagens struktur ser vi ikke at REKO evner å tenke strategisk. Det er mange gode tanker og idéer, men med et utydelig rammeverk og uten felles ledelse. Den største utfordringen som undersøkelsen stadig vender tilbake til er REKOs grunnprinsipper, herunder at konseptet skal være gratis og basert på frivillighet. Vi ser at grunnprinsippene kan være en hemsko for muligheten til videre utvikling. Potensiale i bærekraftig utvikling er tilstede, med et svært godt utgangspunkt, men med behov for ressurser for å muliggjøre en mer forankret tilnærming basert på det teoretiske rammeverket, bærekraft, gjennom hele REKO-konseptet.

Nøkkelord: *REKO, bærekraft, strategi, verdikjede, lokalmat, omdømme*

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Empirisk kontekst.....	3
1.2	Problemstilling / avgrensning.....	7
1.3	Disposisjon.....	7
1.3.1	Kapittel 2: Teori.....	7
1.3.2	Kapittel 3: Metode.....	8
1.3.3	Kapittel 4: Drøfting.....	8
1.3.4	Kapittel 5: Avslutning.....	8
2	Teori.....	8
2.1	Bærekraft – leve i nåtid med fokus på fremtid.....	9
2.1.1	Begrepet bærekraft.....	10
2.1.2	Bærekraftmodellen.....	11
2.1.3	Den tredelte bunnlinjen – <i>triple bottom line</i>	11
2.1.4	Bærekraftig utvikling.....	12
2.1.5	Bærekraftige organisasjoner – organisasjoner for fremtiden.....	14
2.1.6	Institusjonell bærekraft.....	16
2.2	Strategi – veien til målet.....	17
2.2.1	Strategiske utfordringer.....	18
2.2.2	Strategiske valg.....	18
2.3	Oppsummering teori.....	19
3	Metode.....	19
3.1	Valg av design.....	19
3.2	Datainnsamling.....	20
3.2.1	Empiri.....	20
3.2.2	Utvalgsenheter.....	21
3.2.3	Gjennomføring.....	24

3.3	Etiske vurderinger	26
3.4	Troverdighet	27
3.4.1	Validitet og Reliabilitet	27
3.4.2	Validitet	27
3.4.3	Reliabilitet	29
3.4.4	Sannhet i presentasjon av virkelighet?	31
4	Drøfting	31
4.1	Innledende refleksjon – REKO og bærekraft	32
4.2	Profit – økonomisk fremgang	33
4.2.1	Et langsiktig perspektiv	33
4.2.2	Konkurransedyktig	38
4.2.3	Å skape økonomisk verdi	40
4.2.4	Delkonklusjon: økonomisk fremgang	43
4.3	Planet – miljømessig ansvar	43
4.3.1	Hensyn til miljøet	44
4.3.2	Kontinuerlige forbedringer	45
4.3.3	Delkonklusjon: Miljømessig hensyn	48
4.4	People – sosiale hensyn	49
4.4.1	Hensyn til lokalmiljøet	49
4.4.2	Inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål	53
4.4.3	Delkonklusjon: Sosiale hensyn	56
5	Oppsummering – hvordan ivaretar REKO bærekraft?	56
5.1.1	Konklusjon med anbefaling	57
5.1.2	Til ettertanke og forslag til videre forskning	59
	Referanser	60
	Intervjuguide til dybdeintervju	65

Tabelliste

Tabell 1: Prinsipper ved REKO (Norsk Bonde- og Småbrukalag, 2020)	5
Tabell 2: Tripple bottom line - den tredelte bunnlinjen, studie.no	11
Tabell 3: Operasjonalisering av den tredelte bunnlinjen: muligheter og utfordringer med bærekraft.....	13
Tabell 4: Datagrunnlag for studien.....	21
Tabell 5: Utvalg REKO-ringer	23
Tabell 6: Kategorisering av intervjuguide.....	25
Tabell 7: Intervjuer.....	26
Tabell 8: Repetisjon teori og disposisjon drøfting - den tredelte bunnlinjen, studie.no.....	32
Tabell 9: respondentenes refleksjoner om strategi i REKO.....	37
Tabell 10: Konklusjon bærekraft.....	57

Figurliste

Figur 1: FNs bærekraftsmål (regjeringen, 2020).....	3
Figur 2: REKO kjøpsprosess (Kielland, 2020)	4
Figur 3: Nasjonal struktur (Kielland, 2020)	4
Figur 4: Vekting av teori (Kielland, 2020).....	9
Figur 5: De tre dimensjonene	11
Figur 6: Utdrag §3-3c Redegjørelse om samfunnsansvar	16
Figur 7: Illustrasjon av bærekraftig utvikling (Nofima AS, videreutviklet fra University of York & Chemical Industries Association, 2005)	16
Figur 8: Utveksling av verdier - REKO verdikjede (Kielland, 2020)	33
Figur 9: REKO's konkurransefortrinn (Kielland, 2020)	39
Figur 10: Delkonklusjon; Profit (Kielland, 2020)	43
Figur 11: Delkonklusjon; Planet (Kielland, 2020)	48
Figur 12: Delkonklusjon; People (Axel Kielland, 2020)	56
Figur 13: Forholdet mellom strategi, tredelt bunnlinje og REKO, (Kielland, 2020).	58

1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om grasrotbevegelsen REKO og hvordan den ivaretar bærekraft. Gjennom analyse og drøfting av hvordan REKO er bærekraftig håper vi oppgaven kan være et bidrag i debatten om et mer levedyktig og bærekraftig samfunn og videre hvilke virkemidler som kan sikre at vi når bærekraftmålene for Norge (Regjeringen, 2020).

REKO står for **rettferdig konsum**, men omtales i dagligtale, medier og håndbok som REKO. Det har sitt opphav i Finland initiert av en småskala produsent og økologisk bonde, Thomas Snellmann i 2013. Snellmann ble i 2013 inspirert av den franske AMAP-bevegelsen, *Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne, Foreninger for opprettholdelse av bondebruk*, hvor målsetning var å stimulere småskala matprodusenter gjennom større kundegrupper (Bondebladet, 2018 & Parot, 2016). REKO kom til Norge i 2018 gjennom Matnyttig, et prosjekt i regi av Norsk Bonde- og Småbrukarlag. Oktober 2020, mens vi skrev denne oppgaven, og egentlig var på god vei over målstreken, publiserte Bonde- og Småbrukarlaget (2020) en håndbok for REKO. Den er en veiledning, og endrer ingen struktur, men veileder på hva REKO skal være og hvordan konseptet skal gjennomføres. Vi bestemte oss å ta den med som en del av oppgaven, for å også gjøre oppgaven relevant opp mot denne nylig publiserte håndboken.

REKO går i hovedsak ut på direktesalg av lokalmat fra produsent til forbruker uten mellomledd. Konseptet er åpent for alle, og vi er ikke kjent med at noen har fått godkjent eierskap til REKO i Norge eller Skandinavia, selv om Norsk Bonde- og Småbrukarlag har inne en søknad hos Patentstyret om eierskap til begrepet REKO-ringen i Norge, men denne er per 31.10.2020 fortsatt under behandling. Det er ikke opprettet et selskap for REKO ei heller eksisterer det en etablert større hierarkisk struktur. Slik REKO er i dag, er det en flat struktur som omtales som en folkebevegelse, formalisert gjennom en håndbok. På bakgrunn av dette vil vi gjennom oppgaven benevne REKO som en grasrotbevegelse (Grasrotbevegelse, 2020). Dette understøttes av Bergan (2016) sin definisjon av begrepet – «Grassroots, type of movement or campaign that attempts to mobilize individuals to take some action to influence an outcome, often of a political nature». Under bærekraftparaplyen vil masteroppgaven se nærmere på hva som rører seg i en grasrotbevegelse som baserer seg på frivillighet, uten kostnader og frihet til å ta egne valg. Vi vil redegjøre mer om REKO i del 1.2 av dette kapitlet.

For å undersøke hvordan REKO er bærekraftig går vi grundig gjennom påvirkning og håndtering av miljø-, sosiale- og økonomiske forhold. Gjennom dette ser vi blant annet på hvilken påvirkning frivillighet har, hvordan involverte har et forhold til praktisk gjennomføring og fysiske muligheter og begrensninger innenfor dagens konsept. Videre ser vi på hvordan dagens konsept kan påvirke grasrotbevegelsens levetid, og hvordan eventuelle strukturelle grep kan tas. At bærekraft er noe som kan skape godt omdømme kommer vi til å redegjøre for i teorikapittelet, derfor blir også omdømmehåndtering en del av denne oppgaven. Interessen for å skrive om REKO ble blant annet inspirert av Telemarksforskning sine funn i sin undersøkelse av REKO-ringene der en av respondentene svarte: «Styrken er også svakheten. Det er ingen regler, enkelt og lavterskel å bruke, men man kan miste kontrollen og omdømmet» (Leikvoll, Hvitsand, Haugen og Engh, 2020, s 40). Denne setningen oppsummerer hovedfokuset på denne oppgaven og hvordan dette påvirker bærekraft.

I den tiden vi lever i, og i dagens samfunn, er REKO viktig. Ikke nødvendigvis navnet REKO og grasrotbevegelsen i seg selv, men tankene som florerer blant de drøye fem hundre tusen medlemmene, produsentene og administratorene. Vi har sett på flere aspekter ved konseptet, herunder også innenfor beredskap og sikkerhet. Norge er et land som gjennom tidene har gjort oss selv mer og mer avhengig av «noen andre». Blant annet er begreper som selvforsyningsgrad, matsikkerhet og krisesituasjoner noen av de temaene som også belyses i drøftingen. Dette er tanker som var høyst aktuelle før covid-19-krisen, ble forsterket i løpet av krisen, og trolig vil fortsette å være viktig også etter pandemien.

Temaet for oppgaven er viktig av flere grunner, men vi velger å fokusere på de tre pilarene innenfor bærekraftteori og forutsetningene som ligger til grunn for en bærekraftig utvikling, altså: økonomiske-, sosiale- og miljømessige forutsetninger. Gjennom oppgaven gir vi en vurdering av hva REKO bør bevare, endre eller etablere for å ta vare på det de har bygd opp, og som også i fremtiden kan bidra til gode ringvirkninger i REKO og således i Norge. Norge har satt seg en del mål basert på hva som forventes internasjonalt, blant annet gjennom FNs bærekraftsmål, når det gjelder utslipp, matsvinn og resirkulering – alle disse treffer også bedrifter i Norge. Det er et samfunnsansvar.

Vi tror studiet kan bidra til å opplyse REKO, men også bedrifter i Norge, hvordan man kan kombinere en enkel forretningsmodell med mer bærekraftig tankegang. I REKO er hovedkonseptet «salg uten mellomledd», altså mest mulig til færrest mulig. Jo færre ledd, dess mindre ressurser. På den andre siden vet vi jo ikke om den tankegangen fungerer i praksis over tid, ei heller for REKO – noe denne oppgaven tar temperaturen på. Sist, men kanskje viktigst, at funnene i oppgaven gir et bidrag til oppnåelse av bærekraftsmålene for 2030.



Figur 1: FNs bærekraftsmål (regjeringen, 2020)

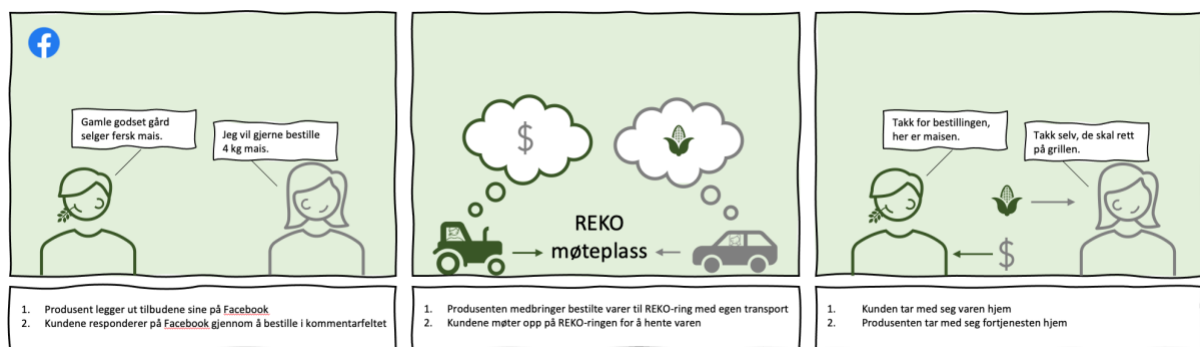
Bakgrunnen for valgt emne var innledningsvis en nysgjerrighet rundt hvordan REKO-konseptet kunne digitaliseres gjennom en annen plattform enn Facebook. Ved årsskiftet 2019/2020 jobbet digitalbyrået Knowit Experience med et internprosjekt knyttet til utforsking av REKO og muligheten for å lage en digital løsning som innledningsvis skulle bistå produsenter med den administrative siden og spesielt det logistiske arbeidet. Medforfatter av denne oppgaven, Axel Kielland, ledet internprosjektet i Knowit og slik ble også Kari Kollbotn, som var i samme studiegruppe, kjent med både internprosjektet og REKO. Størstedelen av internprosjektet i Knowit gikk med til undersøkelser og kartlegging av grasrotbevegelsen. Gjennom dette fikk vi umiddelbart tilgang til et solid datamateriale som vekket en større interesse hos oss begge. Grunnet covid-19, ble prosjektet til Knowit satt på vent, men vi måtte fortsette mot målet. Vi ble mer og mer interessert i REKO, og ikke bare innenfor digitaliseringsmuligheter, men også som et konsept for fremtiden. Vi valgte derfor å fortsette med REKO som hovedcase, men heller snu fokuset på hvordan REKO ivaretar bærekraft.

1.1 Empirisk kontekst

Selv med over en halv million medlemmer er REKO fortsatt et ukjent begrep for de fleste. Bakgrunn og historikk skrev vi kort om i forrige delkapittel, og vi vil nå gi en presentasjon av REKO-ringene, grasrotbevegelsen og tankene bak ordningen som setter rammene for både teorikapittelet og drøfting av funn. For å visualisere grasrotbevegelsen har vi laget to forenklete «striper» som skal først gi et overblikk over bestillingsforløpet som skjer i REKO-ringene, og videre hvordan REKO-ringene er organisert i Norge. Så vil vi liste en del konkrete opplysninger om hva som er grunnlaget for konseptet samt noen utfordringer som er

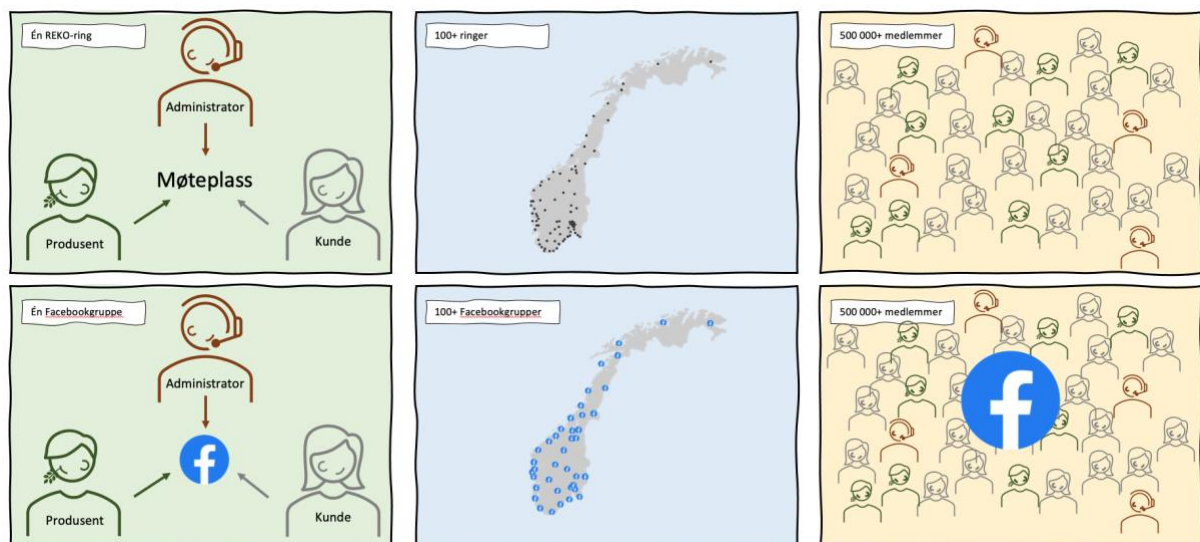
synliggjort i andre undersøkelser. Til sammen skal dette gi tilstrekkelig kjennskap til REKO-ringene slik at analyse av funnene kan leses og forstås i korrekt kontekst. Som tidligere nevnt har det kommet en håndbok for REKO, helt på oppløpet av vår skriveprosess. Vi har forsøkt å innlemme den så godt som mulig. Beskrivelsen under sammenfaller med beskrivelsen i Håndboken (Bonde- og Småbrukarlaget, 2020).

REKO er både en digital og en fysisk møteplass for produsent, kunde og administrator. Den digitale møteplassen, Facebook, er en plattform for tilgjengeliggjøring av annonser, bestillinger og diskusjon. Sistnevnte forekommer etter behov og i lukkede grupper mellom produsenter og administratorer. Den fysiske møteplassen er for utleveringen av mat.



Figur 2: REKO kjøpsprosess (Kielland, 2020)

REKO består av grupperinger kalt REKO-ringer, der hver REKO-ring har ca. samme struktur. Hver REKO-ring tilbyr som oftest et bredt utvalg av lokalmat, solgt direkte fra produsenten, til kunden uten mellomledd.



Figur 3: Nasjonal struktur (Kielland, 2020)

I hver ring har man én eller flere frivillige administratorer som fungerer som fasilitator for gjennomføring, både digitalt og fysisk. Hvor omfattende denne rollen er, kan variere litt fra administrator til administrator, og fra ring til ring. Som oftest selger produsenter varer i de nærmeste ringene, men dette kan også variere fra ring til ring, og avhenger i stor grad av tilbudet i den enkelte ring. Mange produsenter leverer mat til flere REKO-ringer. Enkelte kunder besøker også flere REKO-ringer, men de fleste forholder seg til én REKO-ring.

REKO som en grasrotbevegelse har som tidligere nevnt en generelt flat struktur. Det vil si at det i teorien ikke er noen som bestemmer eller tar avgjørelser på vegne av andre. Et REKO-treff arrangeres som oftest hver, eller annenhver uke. Mange REKO-ringer praktiserer at maten som selges skal være egenprodusert og ikke foredlet. Det vil si at eksempelvis bakere, pølsemakere, konditorer og kokker som lager matretter basert på ingredienser andre har produsert, ikke tillates, med mindre disse ingrediensene også er lokalt forankret (Bonde- og Småbrukarlaget, 2020). Dette gjelder likevel ikke alle ringer. Råvarer som kjøtt fra storfe, gris, høns og sau, samt grønnsaker, honning etc. er typisk det som ofte blir tilbudt i REKO i tillegg til mye annet. REKO har fra sin spede start i Finland stått fast ved noen få grunnprinsipper for gjennomføring. De fleste REKO-ringer holder på disse prinsippene. Formulering av grunnprinsippene her er hentet fra REKO-ringen – Håndbok for REKO-ringen, publisert oktober 2020 (Bonde- og Småbrukarlaget).

Tabell 1: Prinsipper ved REKO (Norsk Bonde- og Småbrukarlag, 2020)

Prinsipper ved REKO

-
- Mat og direkte biprodukter fra egen matproduksjon
 - Bare salg av egne produkter
 - Tillater ingen mellomledd
 - Primærprodusenten annonserer, og leverer selv ut varene til kundene
 - Matvarene forhåndsbestilles i forkant av hver enkelt utlevering / annonseringstilfelle
 - Hver bestilling er en enkeltstående avtalt / transaksjon mellom kjøper og selger
 - Tillit mellom alle involverte – åpen og ærlig dialog
 - Det er gratis og frivillig å delta
-

Disse grunnprinsippene har vært viktige å ha i bakhodet gjennom hele oppgaven. De er stort sett «ufravikelige» for de som jobber med REKO. Der ringene skilles i utforming er ved

eventuelle tillegg av retningslinjer. «Utover dette har de ca. 400 ulike REKO-ringene i Skandinavia lagt til andre regler som hver enkelt REKO-ring bestemmer.» (Krutvik, 2018).

Administratorer er, som nevnt, frivillige. I tillegg er de ofte produsenter, men det er også mange ildsjeler som tar administratorrollen. Det er typisk 4–6 administratorer per gruppe, men det finnes eksempler på ringer med én administrator og ringer med opp mot 10 administratorer. Hvem som helst kan starte en REKO-ring og de fleste administratorer får god hjelp fra fellesgrupper på Facebook for administratorer, samt støtte fra Norsk Bonde- og Småbrukarlag som forsøksvis har «tatt» et slags nasjonalt ansvar for REKO, spesielt nå gjennom publisering av håndboken.

I direktesalg er det mindre grad av felles kontroll, fordi produsenten gjennomfører alt av virksomhet direkte med kunden.

Hovedtanken med REKO er at produsenten av matvaren står i egen verdiskaping, uten andre mellomledd. Verdiskaping består av flere strategiske ledd som danner en verdikjede (Potter, Michael, 1985). Fra tilvirking/ anskaffelse av råvare, via bearbeiding til ferdig produkt, formidling (markedsføring) og kontakt med kunder og til solgt vare. REKO-ringen bidrar m.a.o til at produsenter med mindre produksjon står hele veien i verdikjedeprosessen helt frem til forbruker. Dette gir forutsigbarhet, bedre lønnsomhet og bærekraftig produksjon. (Håndbok for REKO-ringen, s 6 2020)

I REKO er det mange som er avhengige av at alle direktesalgene gjennomføres slik at det ikke får konsekvenser for hele REKO. Selv om REKO ikke er en organisasjon, så kan det for mange oppfattes slik, på godt og vondt, noe vi kommer tilbake til innledningsvis i drøftingskapittelet.

REKO-ringene Norge har etter hvert bidratt til å skape et nytt tilbud innen lokalmat. Tilbudet er nå blitt en solid salgskanal og et godt supplement til dagligvarebransjen for de som bruker det. Dette supplementet opererer også innenfor et annet rammeverk og med andre spilleregler enn dagligvarebransjen, så i tider der samfunnet møter store utfordringer, kan REKO-ringene ha en viktig rolle. Denne rollen må REKO-ringene være seg bevisst og følge opp på en

ansvarlig måte for å sikre en drift som ikke bare er bærekraftig på kort sikt, men òg på lang sikt.

1.2 Problemstilling / avgrensning

Problemstillingen for denne oppgaven ser tilsynelatende enkel ut. *Hvordan ivaretar REKO bærekraft?* Problemstillingen kom ut av nysgjerrighet rundt hvordan bærekraft ivaretas i en grasrotbevegelse som baserer seg på minst mulig styring og kontroll, og mest mulig frihet og frivillighet. Det er mye vi ønsker å ta opp i denne oppgaven, men har følgelig sett oss nødt til å prioritere hardt selv om temaet er særdeles spennende. Denne oppgaven skal ta for seg grasrotbevegelsen REKO som konsept, sette det i en teoretisk ramme for deretter å finne ut av hvordan konseptet fungerer med utgangspunkt i et realistisk syn på fremtiden, og med fremtiden mener vi fremtiden til REKO. Selv om omdømmehåndtering utgjør en mindre del av strategidelen i teori, tar ikke oppgaven for seg kundenes *opplevelse* av REKO, ei heller statistikk i REKO (antall kunder, produsenter, økonomi osv.). Oppgaven tar for seg administratorers uttalelser om hvordan konseptet fungerer i dag. At valget falt på administratorer, handler blant annet om at de er den gruppen som er «mest lik» en organisatorisk ledelse. Valget utdypes også i metodekapittelet. Administratorenes uttalselse bruker vi til å drøfte strategiske grep som kan være relevant for å ivareta en levedyktig grasrotbevegelse. Dette forankret i eksisterende teori, basert på dagens og fremtidens situasjon, med økning i kunder og produsenter, konkurranse, trusler og krav om tilpasning til samfunnets og konsumentenes behov.

1.3 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i fem kapitler, der hvert kapittel har en hensikt for oppgavens helhet. Første kapittel har du nå lest, og de fire øvrige kapitlene presenteres kort under.

1.3.1 Kapittel 2: Teori

Hovedpilarene i teorikapittelet vil være bærekraft og strategi, med hovedvekt på bærekraftbegrepets innhold. Teorien er valgt ut gjennom omfattende lesing innenfor temaene, med utgangspunkt i problemstillingen. Søkord som er brukt i forbindelse med skriving av teorikapittelet er: «bærekraft», «bærekraftig utvikling», «sustainability», «bærekraftig strategi» «omdømme», «omdømmehåndtering», «strategi», «verdikjede» o.l. Teorien baserer seg både på lærebøker, artikler og andre kilder som nasjonale retningslinjer, lover og regler.

1.3.2 Kapittel 3: Metode

I metodekapittelet går vi grundig gjennom bakgrunn for valg av design og begrunner dette med målsetning om å best kunne belyse problemstillingen. Videre presenterer vi og redegjør for hvordan dataene til analysen er samlet inn, hvilke respondenter som ble valgt ut og ut fra hvilke kriterier. Vi diskuterer også eventuelle etiske vurderinger som er gjort, samt drøfter kvaliteten på undersøkelsen og dataene som er innhentet.

1.3.3 Kapittel 4: Drøfting

Drøftingskapittelet er oppgavens mest omfattende del og analyserer innhentet data for så å vurdere dette opp mot anvendt teori med målsetning om å avdekke hvilke deler av REKO som bør bevares, og hva som eventuelt bør endres for å sikre en bærekraftig utvikling og en levedyktig plattform. Drøftingens disposisjon sammenfaller med bærebjelkene i bærekraftteorien som fremkommer i kapittel 2.

1.3.4 Kapittel 5: Avslutning

Avslutningsvis oppsummerer vi oppgaven som helhet og konkluderer basert på drøftingen som er gjort i foregående kapittel. Med utgangspunkt i denne oppgaven anbefaler vi noen mulige løsninger for REKOs fremtid og hva som hadde vært interessant for videre forskning basert på samme tematikk.

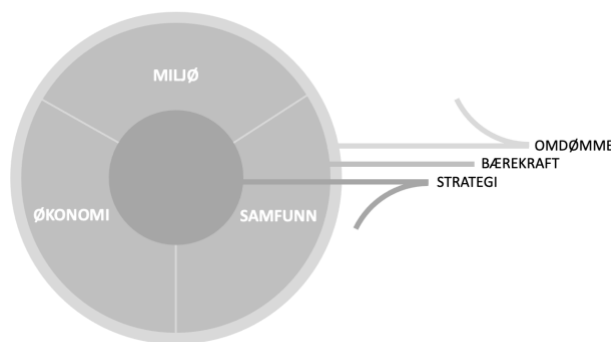
2 Teori

Med utgangspunkt i innledning og problemstilling skal vi i teorikapittelet presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det teoretiske rammeverket består av to hovedteorier; bærekraft og strategi. Dette med bakgrunn i at både strategi og bærekraft handler om å gjøre noe «i nuet» for å påvirke mål i fremtiden, og fordi bærekraft i seg selv kan være en strategi. I tillegg presenterer vi kort teori om verdier, siden REKO er et konsept som baserer seg på utveksling av verdier, og fordi det er viktig se bærekraft i rammen av verdibegrepet, for å forstå hva som er viktig sett fra et økonomisk perspektiv, et miljøperspektiv og et samfunnsmessig perspektiv.

Modellen under viser det teoretiske rammeverket, med teoriene som omtales i teorikapittelet, illustrert med mengde innenfor hver teori. Teorikapittelet har mest fokus på bærekraft, som et naturlig resultat av problemstillingen. I tillegg er bærekraftteorien mest sentral fordi

bærekraftteorien er den mest omfattende, både for vår forståelse som undersøger, og for de som deltok i undersøkelsen. Sammenhengen med de andre teoriene (strategi og omdømme) hjemler vi i følgende beskrivelse: Bærekraft handler om nåtid, utvikling og fremtid og omtales ofte som en strategi. Bærekraft bidrar også ofte til bedre omdømme. Alt dette kommer vi tilbake til i teorikapitlet, og sammenhengen mellom disse. Intervjuguiden for denne undersøkelsen tar utgangspunkt i disse tre teoriene, med vektingen. Dette kommer vi tilbake til i metodekapitlet.

NB! Bærekraftteori beskriver økonomi, samfunn og miljø som tre like deler. Vi har bevisst ikke vektet disse fra hverandre, eller satt de i en fast rekkefølge gjennom oppgaven, da disse delene må behandles som likeverdige.



Figur 4: Vekting av teori (Kielland, 2020)

2.1 Bærekraft – leve i nåtid med fokus på fremtid

Begrepet bærekraft stammer fra bærekraftig utvikling. En definisjon på bærekraftig utvikling finner vi i *Vår felles fremtid* 1987; «Menneskene har muligheten til å gjøre utviklingen bærekraftig. Vi kan sikre behovene i dag uten å gå på akkord med kommende generasjoners muligheter til å dekke sine behov». (Brundtlandkommisjonen, 1987, s 18). Bærekraftig utvikling er, som konsept, blitt mer og mer relevant fordi verden står ovenfor store utfordringer som antas å påvirke fremtidens generasjoner om man ikke gjør tiltak – andre mener det er for sent.

For å ivareta bærekraftig utvikling er det tre forhold som må ivaretas. Disse beskrives i *Vår felles framtid*, 1987: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. I en debatt på NRK fra 1990 *En verden for alle* debatteres bærekraftig utvikling. Selv om dette var på agendaen allerede i 1987, er det først i senere tid at bærekraft har blitt mer og mer innlemmet i virksomheters

drift. Nå er det mer relevant enn noensinne, siden spådommene fra 1990 ikke er langt fra sannheten; verden står ovenfor en klimakrise.

Bærekraftig utvikling handler om å fokusere på fremtiden gjennom å balansere miljø, samfunn og økonomi. I bærekraftteorien er ingen av disse tre områdene viktigere enn den andre. De må være likestilte og balansert for å utfylle hverandre og for å oppnå bærekraftig utvikling.

2.1.1 Begrepet bærekraft

Før vi går i dybden på bærekraftteorien, er det viktig å definere begrepet *bærekraft*. Det i seg selv er utfordrende. «Bærekraft er blitt et trendord, og når det klistres på alt fra universitetsvisjoner til flyreiser, risikerer vi å tømme begrepet for virkningskraft.» (Samuelsen, Vik & Standal, 2020). Det fremstår som om at vi har kommet til et punkt der bærekraft settes foran det meste fordi begrepet i seg selv er positivt. Forfatterne har, på lik linje som oss, inntrykk av at hyppig bruk av ordet kan vanne det ut. Bærekraftbegrepet bør brukes med aller høyeste alvor og i situasjoner der man respekterer dets innhold. Bærekraft skal ha sin rette betydning i denne oppgaven.

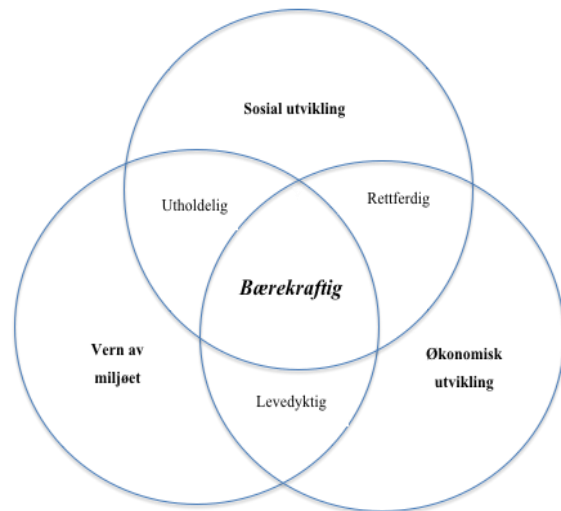
Bærekraft blir på engelsk kalt *sustainability*, mens *sustainable* betyr bærekraftig og *sustain* betyr å opprettholde. På engelsk er ordet beskrivende på den måten at det tydelig kommuniserer at noe skal *oppretholdes*. Men også i engelskspråklig litteratur er det mange definisjoner – i 2007 ble det estimert rundt 300 definisjoner på *sustainability and sustainable development* (Johnston, Everard, Santillo & Robert, 2007). Konsekvensen av at ordet betyr forskjellig for ulike mennesker er at innholdet mister sin kredibilitet. Vi vet ikke lenger hva det betyr, og det kan være til hinder for måloppnåelsen innenfor bærekraftig utvikling, hvis man egentlig ikke vet hva bærekraft er ment å gi. FN har definert hva bærekraftbegrepet innebærer, og hva som må til for at noe skal kalles bærekraftig. FN kaller disse *de tre dimensjonene*, som er det samme vi nylig omtalte som den tredelte bunnlinjen. Dette går vi inn på i den neste delkapittel.

2.1.2 Bærekraftmodellen

Samspeilet mellom disse tre dimensjonene (figur 5) er det som avgjør om noe er bærekraftig.

«Entreprenørskapet i organisasjoner handler om å balansere hensyn til lønnsomhet (profit), mennesker og sosiale forhold (people) og miljø og klima (planet). Bærekraft er resultatet av interaksjonen mellom disse tre dimensjonene.»

(Nygaard, 2019, s 24). Entreprenørskapet kommer senere i kapittelet og omtales som institusjonell bærekraft.



Figur 5: De tre dimensjonene

Modellen er hentet fra Svaes bok *Løsningen er grønn* (2013, s 129). En bærekraftig utvikling krever at disse tre hovedfaktorene er balansert ovenfor hverandre, samtidig som det må tas hensyn til at organisasjonen ivaretar de tre dimensjonene med fokus på at driften er utholdelig, rettferdig og levedyktig. Til sammen blir dette bærekraftig. «En utvikling som er både miljømessig, økonomisk og sosialt bærekraftig er bærekraftig totalt sett» (Svae, 2013, s 129).

2.1.3 Den tredelte bunnlinjen – *triple bottom line*

Den tredelte bunnlinjen ble introdusert i 1999 i *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* skrevet av Johan Elkington. Under viser en utviklet presentasjon av hva den tredelte bunnlinjen inneholder.

Tabell 2: *Tripple bottom line - den tredelte bunnlinjen, studie.no*

Tredelte bunnlinjen		
Profit – økonomisk fremgang	Planet – miljømessig ansvar	People – Sosiale forhold
Å ha et langsiktig perspektiv, forbli konkurransedyktig og skape økonomiske verdier	Å sikre at bedriftens aktivitet tar hensyn til miljøet , og strebe etter kontinuerlige forbedringer .	Å ta hensyn til lokalmiljø og samfunnet ellers. Å inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål som er relevant for kjernevirksomheten.

I figuren over har vi valgt å utheve de delene av den tredelte bunnlinjen som er mest relevant i forbindelse med undersøkelsen og som vil være gjenkjennbar i disposisjonen i drøftingskapittelet.

- Langsiktig perspektiv
- Konkurransedyktig
- Økonomisk verdi
- Hensyn til miljøet
- Kontinuerlige forbedringer
- Hensyn til lokalmiljøet
- Inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål

En viktig del av bærekraft, er den bærekraftige utviklingen. I en stadig endret verden er ikke bærekraft nødvendigvis konstant, og virksomheter må tilpasse seg nye situasjoner både lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

2.1.4 Bærekraftig utvikling

Regjeringen er helt tydelige på hva bærekraftig utvikling innebærer:

En bærekraftig utvikling krever at vi må se våre handlinger i et generasjonsperspektiv og være nøye når vi treffer valg som setter varige spor og påvirker våre etterkommeres handlemuligheter og mulighet til å dekke egne behov, sogar til å overleve. Et grunnleggende prinsipp er derfor at vi må respektere naturens tålegrense og basere politikken på føre-var-prinsippet. (Utenriksdepartementet, 2002)

Det som ble skrevet av regjeringen i 2002, er minst like relevant i dag. Vi er i en periode der det er trendy å tenke på miljøet og å vise at man faktisk gjør det (gjennom sosiale medier etc.). Selv om bærekraft er i vinden, er implementering av bærekraftige tiltak vanskelig fordi de ofte har barnesykdommer og ofte kan stå i konflikt med hverandre. Eksempelet nedenfor er hentet fra en artikkel om bærekraftig torsk – vi har selv uthevet det som er viktig for å operasjonalisere det teoretiske rammeverket:

Tabell 3: Operasjonalisering av den tredelte bunnlinjen: muligheter og utfordringer med bærekraft.

For eksempel har **tiltakene** (institusjonell bærekraft) for å **unngå overfiske** (miljømessig bærekraft) og **overkapasitet** (økonomisk bærekraft) ført til **mindre antall fiskere** og fiskefartøy i Norge (sosial bærekraft). De fiskerne som er igjen tjener penger, og fiskebestandene er bærekraftig. Det er bra, **men antall arbeidsplasser på havet er blitt færre**. I torskefisket handler det om å **høste langsiktig** og skånsomt, skape gode og trygge arbeidsplasser, fornøye kunder og ei næring med god lønnsomhet. Det gir et godt **omdømme**.

Bærekraftige tiltak som skal bidra til bærekraftig utvikling må balanseres slik at det ikke får negative konsekvenser innenfor en av de andre pilarene. Her omtales bærekraftige tiltak som institusjonell bærekraft. Hensikten med eksempelet ovenfor er å illustrere teorien gjennom å synliggjøre typiske muligheter og utfordringer både bærekraftige tiltak kan gi. Det pekes også på andre utfordringer når noe skal gjøres mer bærekraftig:

Samtidig ser vi at det er vanskelig å oppnå bærekraftig vekst på lang sikt når man blir for nytenkende og nyskapende. De som lykkes, klarer den krevende øvelsen det er å finne balansen mellom å fortsette i samme retning og å gjøre det nye, sier Knut Haanæs. (Lem, 2017)

2.1.4.1 Verdier – en viktig rolle i bærekraftig utvikling

Vi skal nå beskrive hva som legges i menneskelige verdier og verdikjeden. Dette som en del av prosessen for å kunne forklare bærekraftig valg og veien dit, slik at dette kan drøftes opp mot de funn vi får i undersøkelsen. Når vi skriver verdier, mener vi alle verdier innenfor den tredelte bunnlinjen – alt fra økonomiske verdier, til grønne verdier og samfunnsmessige verdier, alle disse tre utdypes under.

I 2018 ble det rapportert at «Én av tre unge mellom 18 og 29 år har endret matvaner det siste året for å bidra til en mer bærekraftig by og lokalsamfunn». (Norad.no, 2018). Denne tankegangen rundt bærekraft utvikler seg hele tiden – det er derfor «(...) viktigere enn noen gang å analysere og identifisere nye «grønne» målgrupper for å kunne kommunisere med disse.» (Nygaard, 2019, s 123).

En artikkel fra 2019, som baserer seg på *Norsk Kundebarometer 2019*, viser at bærekraftige organisasjoner har et jevnt bedre omdømme – selv om ikke dette er synonymt med at kundene er lojale over tid. Likevel, etter nærmere undersøkelser er faktisk kunden mer opptatt av egen nytteverdi enn å handle bærekraftig (Farbrot, 2019). Således må kunsten være å balansere det bærekraftige omdømme opp mot verdiene som utveksles.

Når mennesker tar valg i hverdagen, er disse basert på våre egne vurderinger av hva som er viktig for oss, og for de rundt oss – verdiene våre. Noen tenker stort, andre tenker smått. Uavhengig av dette er menneskets grunnleggende verdier viktig i avgjørelser vi tar hver dag. Mennesker med grønne verdier ser på verden som en liten og begrenset ressurs som må pleies og stelles, akkurat som bonden må gjøre med sine åkrer (Svae, 2013, s 44). Mennesker som ønsker å ivareta sine grønne verdier setter livsgrunnlaget som det viktigste, fremfor økonomisk vekst og sysselsetting (Svae, 2013, s 44).

Verdikjeden er beskrivelsen av produktet/tjenestens reise fra start til slutt, og en analyse av denne vil hjelpe virksomheter til å se hvor kostnader kan reduseres, eller lønnsomheten økes. Verdikjeden og analyse av den kan således bidra til innovasjon og utvikling i virksomheten. «Lengden på verdikjeden beskriver antall aktører mellom produsent og kunde. Den korteste verdikjeden er når produsenten selger direkte til kunden.» (Supphellen et al. 2016, s 497). Denne verdikjeden står beskrevet i Håndboken til REKO.

En bærekraftig virksomhet må ha fokus på bærekraft gjennom hele verdikjeden. I en verdikjede er det om å gjøre å ha kontroll på aktørene, for å vite om aktivitetene i kjeden faller inn under bærekraft, og således også samfunnsansvaret. Dette handler om en helhetlig anskaffelsesstrategi. Dette innebærer at aktørene skal nytte «(...) egnede rutiner for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter ved offentlige anskaffelser der det er en risiko for brudd på slike rettigheter.» (Alfsen og Aksnes, 2017). I private virksomheter er det mer kunden som stiller kravene for hva som er greit og ikke, og produsentene må levere basert på «(...) sosiale, etiske eller miljømessige standarder.» (Alfsen og Aksnes, 2017).

2.1.5 Bærekraftige organisasjoner – organisasjoner for fremtiden

For å oppsummere bærekraft, ønsker vi å avslutte med hvordan bærekraft kan gi et bedre utgangspunkt for organisasjoner. I senere år har organisasjoner og virksomheter fått øynene opp for bærekraft, både på grunn av juridiske bindinger som gjøre at større virksomheter må

se på nye løsninger som er bærekraftige, men også for at de har innsett at bærekraft kan bidra til bedre lønnsomhet.

Men det store vendepunktet som førte til de største endringene, kom da bedrifter begynte å se på bærekraft som et middel for å sikre langsiktig lønnsomhet. Da bærekraft ble en del av bedriftenes strategiske arbeid, dro bedriftene fra de politiske kreftene, sier Haanæs. (Lem, 2017)

Men selv om virksomheter har funnet det positivt for egen vinning, er det også et samfunnsansvar.

2.1.5.1 Samfunnsansvaret

Det å fokusere på bærekraft er en stor oppgave og et stort ansvar. Hvis en virksomhet uttaler at de fokuserer på bærekraft har de allerede ansvarliggjort sine valg innenfor den nå tredelte bunlinjen.

«Samfunnsansvar er imidlertid relevant uansett i hvilke markeder bedriften opererer, også nasjonalt.» (Utenriksdepartementet, 2009). Samfunnsansvaret står sterkt for Norges virksomheter, både på grunn av stadig mer internasjonal involvering i norske virksomheter, men også for nasjonale virksomheter som opererer innenfor Norges grenser.

Samfunnsansvaret innebærer at virksomheter tar ansvar for mennesker, samfunn og miljø. Ikke langt unna de tre dimensjonene i bærekraftbegrepet. På norsk kalles dette næringslivets samfunnsansvar, mens det på engelsk kalles Corporate Social Responsibility (CSR). Det understrekes følgende i stortingsmeldingen fra Utenriksdepartementet: «Bedrifter som håndterer sitt samfunnsansvar på en framtidsrettet måte, sørger for at dette blir en integrert del av sin virksomhetsstyring. Det betyr at dette ansvaret må forankres i linjeledelsen og følges opp løpende av bedriftens toppledelse og styre.» (Utenriksdepartementet, 2009).

Siden 2013 er det lovpålagt for store foretak å rapportere om arbeidet som bidrar til å ta samfunnsansvar, noe som også berører bærekraftig utvikling og fokus på bærekraft i virksomhetene. For mindre foretak og for grasrotbevegelser som REKO, er det ikke lovpålagt å rapportere på dette. Resultater fra lovendringen er at virksomheter får mer fokus på hvordan de ivaretar bærekraftutfordringer og hvordan dette kommuniseres utad (Utgård, 2019). Utdrag fra loven i figuren under.

§ 3-3c Redegjørelse om samfunnsansvar (utdrag)

Store foretak skal redegjøre for hva foretaket gjør for å integrere hensynet til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, likestilling og ikke-diskriminering, sosiale forhold, det ytre miljø og bekjempelse av korrupsjon i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Redegjørelsen skal minst inneholde opplysninger om retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder foretaket benytter for å integrere de nevnte hensynene i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter. Foretak som har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder som nevnt, skal i tillegg opplyse om hvordan foretaket arbeider for å omsette disse til handling, gi en vurdering av resultatene som er oppnådd som følge av arbeidet med å integrere hensynene som er nevnt i første punktum i sine forretningsstrategier, i sin daglige drift og i forholdet til sine interessenter, og opplyse om forventninger til dette arbeidet framover.

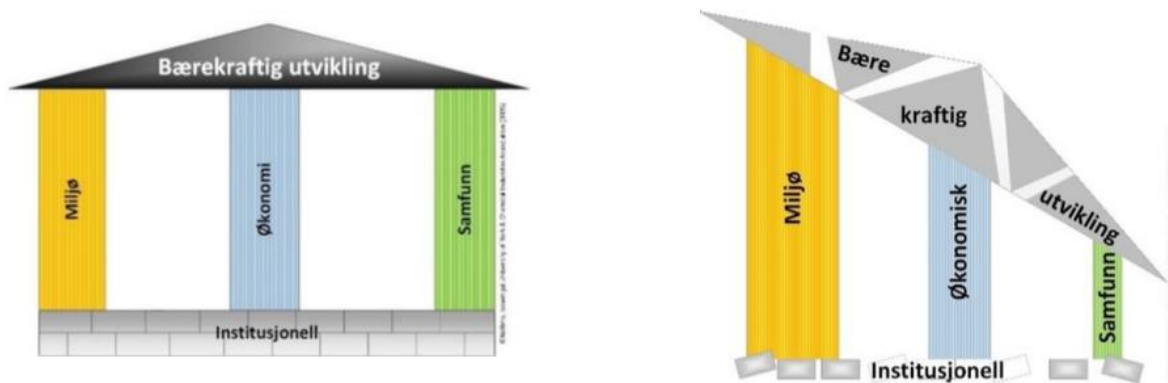
Hvis foretaket ikke har retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og standarder som nevnt, skal det opplyses om dette.

Figur 6: Utdrag §3-3c Redegjørelse om samfunnsansvar

Når vi nå har vært igjennom hvordan man kan oppnå bærekraftig utvikling i en virksomhet er det naturlig å ta for seg den siste teoretiske delen i bærekraftens oppbygning, og det er den *institusjonelle* bærekraften, som skal få alt til å gå rundt. Som referert til tidligere så er den institusjonelle bærekraften de tiltakene som må gjøres for å oppnå den tredelte bunnlinjen, også omtalt som selve entreprenørskapet, altså det å balansere hensynene til økonomi, miljø og samfunn i virksomheten for å oppnå bærekraftig utvikling (Nygaard, 2019, s 24).

2.1.6 Institusjonell bærekraft

Institusjonell bærekraft er et viktig begrep for å forstå sammenhengen av tiltak en organisasjon gjør for å bli mer bærekraftig. Institusjonell bærekraft er den fjerde og viktige delen, og innebærer forvaltning og styring. Dette synliggjort i figuren, og illustrert som selve grunnmuren i bærekraftig utvikling. Grunnmuren er det som i hovedsak etablerer de tiltak som gjøre at de tre andre pilarene kan stå støtt. Denne delen av bærekraftmodellen kalles institusjonell bærekraft (Karlsen, Winther, Robertsen, Mikkelsen & Richardsen, 2018, s 2).



Figur 7: Illustrasjon av bærekraftig utvikling (Nofima AS, videreutviklet fra University of York & Chemical Industries Association, 2005)

Modellen viser at man må behandle og bevare de tre dimensjonene like mye, samtidig som man har en grunnmur som bidrar til denne vektingen – slik at taket ikke faller sammen og bærekraften bryter opp. Denne grunnmuren kan være så mangt – men for at det skal kunne kalles en grunnmur må det være noen former for virksomhetsstyring, rutiner, lover og regler som bidrar til tiltak som fremmer bærekraftig utvikling, altså balanse i den tredelte bunnlinjen.

2.2 Strategi – veien til målet

Som det tydelig har kommet frem i bærekraftteorien, er fremtiden en viktig del av det å tenke bærekraftig utvikling. Det handler om fremtiden og hvilke mål en skal sette for seg eller sin virksomhet for å oppfylle de krav eller forventninger som ligger i samfunnet eller seg selv. Siden hovedfokuset med denne oppgaven er bærekraft, søker vi å sette strategibegrepet i en bærekraftig kontekst.

Strategi har til hensikt å ta for seg virksomhetens plan for tidsrammen 3–5 år. Planen må ta hensyn til en rekke faktorer, for at den skal være gjennomførbar over en så lang periode. Når man skal utarbeide en strategi, må man stille seg spørsmålene; hvor vil vi, hvordan kommer vi dit og hva er vår handlingsplan for å komme dit? (Hoff, 2016, s 20). Svaret på disse spørsmålene må hele strategiplanarbeidet ta hensyn til. I tillegg må strategien ta hensyn til tre hovedområder: virksomhetens ressurser, virksomhetens omgivelser og virksomhetens evne til å skape merverdier i sin virksomhet (Hoff, 2016, s 21).

Selv om REKO ikke er en virksomhet, så handler det fortsatt om utveksling av varer. Dette betyr at lønnsomhet er viktig uavhengig av formen på hvordan det skjer. For å kunne definere hvordan denne lønnsomheten skal oppnås, bevares eller videreutvikles, så må man beslutte hvem man skal leve av i fremtiden. Hvem er ens kunder/publikum? Videre må man se på alle de faktorer som påvirker de man har bestemt seg for å leve av - altså "(...) knytte virksomhetens ressurser opp mot omgivelsene" (Hoff, 2016, s 22). Her kan man benytte *Porters five forces* for å få nok kunnskap for utarbeidelse av planen om å oppnå de kundene man har valgt å leve av (Hoff, 2016, s 26). Således skal den totale strategiplanen sørge for at organisasjonen får et konkurransefortrinn (Hoff, 2016, s 33). Målsetningene må ses i sammenheng med markedet (bredt eller smalt) og valgt strategi (kostnadslederstrategi, differensieringsstrategi, fokuseringsstrategi med kostnadsfordel eller fokuseringsstrategi med differensieringsfordel) (Hoff, 2016, s 27).

2.2.1 Strategiske utfordringer

En av de største utfordringene Haanæs snakker om i artikkelen *Bærekraft er balansekunst* (Lem, 2017) er virksomheters evne til å sikre lønnsom vekst over tid – han sier at de som lykkes, er de som tenker innovasjon. «Noen prosjekter må ha lang horisont, andre kort. Og så er det viktig å tørre å gå utenfor komfortsonen og ta utfordringer. Slik finner bedrifter fremtidens løsninger» (Lem, 2017). Videre presiserer Haanæs at om bærekraftarbeid og utvikling skal lykkes, må det forankres i hele organisasjonen – menneskene i hele virksomheten må skjønne hva som er viktig. Det holder ikke at bare ledelsen tenker bærekraftig. «Det å drive bærekraftig utfordrer hele den strategiske dialogen, fra styret, via ledelsen og ned til alle ansatte. Om man skal lykkes, er det avgjørende med en felles forståelse av hvorfor bærekraft er viktig.» (Lem, 2017).

2.2.2 Strategiske valg

Strategiske valg handler blant annet om å analysere og definere målgrupper før en setter seg mål og iverksetter tiltak som ledd i posisjonering. Det kreves en analyse av hva en er og hvor en vil, før en finner ut hvordan en skal komme dit. Med andre ord en strategi.

Omdømme er en del av det som bygges når valg tas i en strategi. Men omdømme kan også lett brytes ned. Røvik (2016, s 196) setter et klart skille mellom omdømme og omdømmehåndtering. Oppsummert peker han på at omdømme er en direkte påvirkning til bedriftens bunnlinje, mens omdømmehåndtering er forvaltningen av selve omdømme. Spesielt interessant er det når Røvik (2016, s 197) skriver at omdømmehåndtering i stor grad handler om virksomhetsstyring. Med andre ord, «utforming av strategi og struktur». (Røvik, 2016, s 197). Wæraas (2004, s 63) omtalt i Røvik (2016, s 196) forklarer det slik: «(...)summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen». I konteksten av organisasjonskultur peker Supphellen (2016, s 255) på at en organisasjons produkt «(...)sjeldent er bedre enn organisasjonene som produserer dem».

Innovasjon Norge har utarbeidet en håndbok i omdømme- og merkevarebygging for norske bedrifter. Der omtales omdømmehåndtering som det «(...) å skape positive oppfatninger av bedriften i omgivelsene på en slik måte at omgivelsene dine ønsker å anbefale deg, kjøpe av deg eller jobbe hos deg» (UD og Innovasjon Norge, 2011).

I håndboken kommer Innovasjon Norge med et konkret forslag til utarbeidelse av strategi. Strategien er delt inn i seks trinn. Analyse, omdømmeposisjon, definere mål, prioritere målgrupper, utforme budskap og utvikle tiltak.

2.3 Oppsummering teori

Vi har nå sett på begrepene bærekraft, bærekraftig utvikling, strategi og omdømmehåndtering, der det viktigste for videre drøfting er bærekraftsteori og strategi. I tillegg har vi presentert teori rundt verdi – som er en viktig del av det å forstå menneskelige valg. Alle disse delene av teori skal hjelpe oss å drøfte problemstillingen. Teorikapittelet er bakgrunnen for intervjuguiden og er rammeverket for drøftingen. Som likhetstrekk for alle disse teoretiske begrepene vi har gjort rede for, kan vi dra ut fellesnevneren: *Fremtid*. Bærekraft handler om fremtid, omdømmehåndtering handler om fremtid og strategi handler om fremtid. Så får vi se hva REKO selv sier om fremtiden.

3 Metode

I dette kapittelet redegjør vi for valgt forskningsdesign og hvordan designet bidrar til å operasjonalisere problemstillingen. Vi skal presentere hvordan datagrunnlaget er samlet inn og videre vurdere kvaliteten på dette. I tillegg drøfter vi etiske avveininger som kan være med å påvirke kvaliteten på funnene i oppgaven.

Problemstillingen for denne oppgaven handler om å undersøke hvordan REKO ivaretar bærekraft. Jacobsen (2018, s 82) setter beskrivende problemstillinger opp mot kausale problemstillinger hvor den viktigste forskjellen beror seg på hvorvidt vi ønsker å forklare *hvordan* eller *hvorfor* fenomenet er som det er, eller i dette tilfellet; bærekraftig. Eksisterende litteratur vi har undersøkt om fenomenet har ikke i stor grad undersøkt hvorvidt REKO-ringene er eller ikke er – bærekraftig. Hensikten med å klassifisere problemstillingen som beskrivende nå, er for senere i kapittelet å kunne forklare hvordan problemstillingen danner grunnlaget for utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuer.

3.1 Valg av design

REKO-ringene er et ferskt fenomen og det er noe begrenset eksisterende materiale å ta utgangspunkt i, vi valgte derfor tidlig i prosessen en induktiv metode for vår undersøkelse. Ved valg av design vurderte vi også hvorvidt et intensivt eller ekstensivt design ville gi oss

det beste grunnlaget for å belyse problemstillingen. Jacobsen (2018, s 90) påpeker at intensive undersøkelsesopplegg er egnet for å gå i dybden på et fenomen. Vår vurdering av problemstillingen er at denne krever en inngående og dyp forståelse av tematikken for å kunne besvare problemstillingen. Slik sett utelukket vi et ekstensivt kvantitativt design med mange enheter.

Jacobsen (2018, s 129) sier blant annet at en kvalitativ tilnærming vektlegger «(...)å møte dem som undersøkes på deres premisser, ikke forskerens». Dette innebærer at informanten står friere til å besvare et spørsmål som hen kan prate fritt om, fremfor å rangere og vurdere innenfor en gitt ramme. Vi mener det er spesielt viktig å ikke kontekstualisere rammene for mye slik at vi får frem nyansene hos respondentene. I vurdering av design har vi også sett på hva som er undersøkt og hvilken metode som er nyttet i tidligere undersøkelser av REKO-ringene. Med unntak av Leikvoll et al. (2019) sin rapport som kombinerer kvantitative undersøkelser med kvalitative, så ser vi at det er flest ekstensive undersøkelser som er gjennomført. Resultatene fra disse undersøkelsene mener vi også bygger opp under påstanden om at nyansene har en tendens til å forsvinne i ekstensive opplegg. Det er fordi det i flere tilfeller handler om tallmateriale og rangeringer versus personlige tolkninger og refleksjoner. Dette mener vi å ha unngått i vår undersøkelse. Tross svakere nyansering, kan likevel resultater fra eksisterende undersøkelser om REKO bidra med perspektiver og bygge opp under våre funn. Dette drøfter vi kort i delkapittelet om gyldighet.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Empiri

Selv om empirien vi legger til grunn for drøfting er hentet inn direkte gjennom intervjuer, er det også to andre eksterne kilder som er en del av vurderingsgrunnlaget, selv om de ikke direkte kan sies å være en del av vår undersøkelse. Dette er sekundærdata, også forklart som data samlet inn av andre (Jacobsen, 2018, s 40). Sekundærdataene vi presenterer i tabell 2 har flere formål. For det første danner det utgangspunktet for hvorfor vi i det hele tatt valgte temaet for denne oppgaven, men vi ser det også som to relevante referansepunkt som bidrar til å øke validiteten på funnene våre. Disse sekundærkildene er rapporten *En viktig omsetningskanal for økologisk landbruk* (Leikvoll et al., 2019), samt data fra intern studie hos Knowit Experience Oslo AS (2020).

Videre har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer for innhenting av data til den kvalitative studien. Bakgrunnen for dette er at vi ønsket å ha samme utgangspunkt og et sammenlignbart materiale for alle informanter. Samtidig var det viktig å ha mulighet til å kunne gå utenfor manus og følge opp interessante betraktninger respondenter kom med.

Tabell 4: Datagrunnlag for studien

Datagrunnlag for studien

Rapport (sekundærdata)	Telemarksforskning	REKO-ring: En viktig omsetningskanal for økologisk landbruk? Leikvoll et al. (2019)
Intern studie (sekundærdata)	Knowit Experience	Intern studie (2020)
Intervjuer (primærdata)	Respondent 1	Småbrukarlaget
	Respondent 2	Småbrukarlaget
	Respondent 3	Administrator
	Respondent 4	Administrator
	Respondent 5	Administrator
	Respondent 6	Administrator

3.2.2 Utvalgsenheter

Et viktig ledd i undersøkelsen var å velge de informantene eller respondentene som vi vurderte hadde best forutsetning til å svare på og belyse problemstillingen. Vi måtte derfor foreta et utvalg fra teoretisk populasjon, dvs. fra alle potensielle undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2018, s 179). REKO-ringene har svært mange involverte. Det er over 500 000 medlemmer som utgjør REKO på Facebook, videre er det mange produsenter. Med over 100 REKO-ringer er det også en omfattende mengde administratorer som organiserer aktivitetene i hver enkelt ring. Utover dette er det flere som har god kjennskap til REKO, enten gjennom pågående eller tidligere forskning eller andre som har hatt en dedikert rolle rettet mot REKO, som for eksempel gjennom ansettelse i Norsk Bonde- og Småbrukarlag. Mengden potensielle enheter indikerer behovet for å sette opp en rekke kriterier for utvelgelse. Jacobsen (2018, s 179) nevner tre steg i en slik utvalgsprosess.

1. **Avdekke teoretisk populasjon.** Det vil si å finne ut hvor mange som potensielt kan intervjues.

2. **Spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier.** Med andre ord, utarbeide et regelsett for hvem som kvalifiserer å bli intervjuet.
3. **Velg kriterier for utvelgelse av respondenter.** Innenfor nevnte rammer må det velges endelige respondenter.

Siste steg mener Jacobsen bør gjennomføres med målsetning om å belyse problemstillingen best mulig. Jacobsen (2018, s 178) skiller mellom respondenter og informanter, der hovedforskjellen i denne konteksten går på om de kan *representere* REKO eller bare har kjennskap til fenomenet. De betraktningene vi var ute etter ønsket vi skulle være erfart selv, så vi omtaler utvalgsenheter senere i kapittelet derfor som respondenter.

Vi vil videre nytte Jacobsens tre steg for å beskrive hvordan vi valgte ut utvalgsenheter.

Teoretisk populasjon

August 2020 registrerte vi 101 REKO-ringer i Norge med tilsammen 586 697 medlemmer. Flere av disse er medlem av flere ringer, men det er for det meste administratorer og produsenter, så tallet er likevel minst 500 000. For å få bedre oversikt over hvor mange administratorer det var, gikk vi gjennom 10 tilfeldige REKO-ringer. Snittet ble 5,5 administratorer per REKO-ring. Med 101 REKO-ringer blir totalt antall administratorer i så fall 555. Antall produsenter var per første kvartal 2019 ca. 1 140 (Knowit, 2019). Mange administratorer er også produsenter, så disse tallene overlapper hverandre nok noe. Utover dette har vi andre med indirekte kjennskap til konseptet som nevnt i 3.2.2 – Utvalgsenheter

Inkluderings- og ekskluderingskriterier

Vi ønsket at respondentene skulle ha *direkte* kjennskap til REKO gjennom egne erfaringer, ikke gjennom tidligere forskning eller som parter på utsiden av grasrotbevegelsen. Videre prioriterte vi kjennskap til REKO fra et mer operativt ståsted som viktig, da vi mener at produsenter og administratorer har større forutsetninger til å si noe om det strukturelle og praktiske ved REKO enn det kundene har. Vi vet bl.a. fra rapporten til Leikvoll et al. (2019) og andre undersøkelser at administratorer ofte er produsenter i en salgs dobbeltrolle. For å unngå respondenter med mulig økonomiske motiv på egne vegne, valgte vi bort rene produsenter til fordel fra administratorer eller administratorer som også var produsenter. Vi antok at disse hadde en motivasjon knyttet til bevegelsen også, mer enn bare egen lønnsomhet. For å belyse problemstillingen var vi avhengige av respondenter som hadde gjort seg opp noen tanker om bærekraft og strategi på vegne av REKO og i et større perspektiv.

Innenfor denne innsnevringen ønsket vi respondenter med erfaring. Det var derfor viktig at de REKO-ringene vi henvendte oss til hadde tilstrekkelig fartstid. Et minimum på seks måneder ble derfor satt. Dette ville i praksis bety ca. 12 eller flere gjennomførte REKO-treff da de fleste REKO-ringer har en hyppighet med to uker mellom hver gjennomføring. Å treffe best mulig på representative ringer resulterte også at vi måtte velge REKO-ringer med et gjennomsnittlig medlemstall. August 2020 gikk vi derfor gjennom samtlige REKO-ringer i Norge på Facebook og talte antall medlemmer. Gjennomsnittet på de 101 REKO-ringene vi talte var 5809 medlemmer. Vi valgte ut totalt ni ringer rundt gjennomsnittet hvor snittet blant utvalgte ringer var så nærme som mulig det totale snittet. Snittet på de ni utvalgte ringene ble 5809,7. Listen over antall medlemmer i disse ringene ligger i tabell 3. Vi har tatt bort navn og fylke, da dette ikke er relevant for undersøkelsen slik vi har utformet den. Samtidig unngås identifiseringer av respondentene.

Tabell 5: Utvalg REKO-ringer

Utvalg REKO-ringer

REKO-ring	Medlemmer	Administratorer
1	5430	3
2	5453	5
3	5537	5
4	5572	6
5	5694	4
6	5869	1
7	6005	4
8	6141	7
9	6587	5

Av disse ringene hadde samtlige en fartstid på minst åtte måneder juni 2020. Alle ringene i undersøkelsen ligger sør for Steinkjer.

Administratorer har et ansvar for og en interesse av utviklingen sin egen ring. Vi ønsket å få dekket perspektiver som ikke bare fokuserte på en og en ring, men også inkluderte et mer nasjonalt perspektiv, da det er i den konteksten denne oppgaven forsøker å finne ut hvordan REKO ivaretar bærekraft. For å sikre dette henvendte vi oss til to sentrale ressurspersoner som var eller har vært ansatte og representanter for Norsk Bonde- og Småbrukarlag. Vi

understreker at begge har signert samtykkeskjema på at deres identitet kan bli synliggjort i denne oppgaven, selv om vi konsekvent omtaler dem som respondent og ikke ved eget navn.

Kriterier for utvelgelse

Kombinasjonen av å inneha lokale og nasjonale perspektiv gjennom administrator/produsentrolle mener vi var de beste forutsetningene for å kunne uttale seg om spørsmål knyttet til bærekraft. Videre mener vi at disse respondentene sammen med sekundærdata bidrar til å kunne generalisere funn fra undersøkelsen.

Basert på ovennevnte rammeverk konkretiserer vi følgende kriterier for utvelgelse.

- Respondent skal være administrator i en REKO-ring i Norge.
- Respondent bør representere en REKO-ring med gjennomsnittlig medlemsmasse, ca. 5800 medlemmer.
- REKO-ringen som respondent representerer bør ha eksistert minst seks måneder.
- Respondent bør være tydelig posisjonert og en sentral del av den enkelte REKO-ring.
- Respondent skal ha lengst mulig fartstid i REKO-ringene og ikke mindre enn seks måneder.

Vi kontaktet samtlige administratorer i de ni gjennomsnittlige ringene innenfor utvalget. Totalt var det førti potensielle respondenter. Ca. 60% svarte ikke på henvendelsen eller purring, ca. 30 % takket nei til undersøkelse og de siste 10% var positive. Vi gjennomførte derfor fire intervjuer med administratorer fra REKO-ringene.

Vi kontaktet også begge respondentene fra Småbrukarlaget som kunne bidra med et større blikk ikke begrenset til noen få ringer. Begge disse takket ja til å delta i undersøkelsen. Disse to har signert på at deres identitet kan bli eksponert gjennom denne oppgaven. Øvrige respondenter er anonyme.

Totalt gjennomførte vi seks semistrukturerte intervjuer.

3.2.3 Gjennomføring

Med utgangspunkt i problemstillingen og det teoretiske grunnlaget ble intervjuguiden for undersøkelsen påbegynt tidlig våren 2020 og bearbeidet over flere måneder. Innsikten vår økte gradvis underveis og både det teoretiske grunnlaget og problemstillingen ble justert noe, men hele tiden var paraplyen *bærekraft*.

På tidspunktet intervjuguiden ble utformet, kategoriserte vi spørsmålene ut fra organisering bærekraft og omdømme, dette for å få belyst problemstillingen best mulig ut fra innsikten da. Nå har vi byttet ut ordet organisering med strategi, da vi i ettertid så at spørsmålene i guiden egentlig handlet om strategi. Vi ser at dette ikke har stor praktisk betydning, da det uansett var *summen* av spørsmålene som var grunnlaget for analysen som senere ble gjennomført, til dels uavhengig av hvilken rekkefølge de ble stilt i. Vi mener likevel det er verdt å nevne dette, da en kan stille seg spørsmålet hvorfor omdømme tilsynelatende får så stor plass i intervjuguiden, men ikke i oppgaven. Ser en derimot kun på spørsmålene, så speiler de teorikapittelet ganske godt.

Intervjuguiden inneholder 45 spørsmål, samt noen oppfølgingsspørsmål tilknyttet enkeltspørsmål dersom det var behov for å utdype. Å forklare bakgrunnen for hvert enkelt spørsmål kommer vi ikke til å gjøre, men i tabellen under forklarer vi overordnet tankene bak kategoriseringen og spørsmålene.

Tabell 6: Kategorisering av intervjuguide

Kategorisering av intervjuguide

Strategi	Som utgangspunkt hadde vi noen spørsmål om de hadde eller ikke hadde – en plan for strategi. Vi hadde også fokus på den operasjonelle siden av strategien. Altså hvilke tiltak var det de allerede hadde sett på? Hvordan fungerer organiseringen? Om det var noe koordinert styring på nasjonalt plan? Vi stilte også spørsmål om REKO hadde et regelverk, om videre utvikling, beslutningsstyring og eventuell informasjonsutveksling.
Bærekraft	Her var hovedfokus på om respondentene mente at REKO var bærekraftig, og eventuelt hva de la i dette begrepet. Vi hadde flere spørsmål tilknyttet den tredelte bunnlinjen for å sikre at vi fikk svar på dette, uavhengig om de hadde tenkt på det eller ikke.
Omdømme	Omdømmedelen spant videre på strategispørsmålene fra første kategori. Spesielt om de hadde tenkt gjennom og hadde en plan for diverse utfall, og om de tenkte generelt rundt konsekvenser? Vi spurte blant annet om hva kommunikasjonsstrategien var og planen ved eventuelt negativt omdømme? Vi spurte litt om verdiene til aktørene i REKO, blant annet hva de mente var viktig for kunden og produsenten.

Som følge av effekten covid-19 har hatt på samfunnet i 2020, og de restriksjonene som til tider har vært gjeldende, ble samtlige intervjuer gjennomført som videosamtaler på samhandlingsverktøyet Zoom. Samtlige respondenter godkjente lydopptak i forkant ved å signere et samtykkeskjema. Vi nyttet diktafonsløsning godkjent av Norsk senter for

forskningsdata før vi transkriberte alle intervjuer i etterkant. Lydopptakene ble slettet etter at transkriberingen var ferdig. Med unntak av intervju med respondent #6 har samtlige intervjuer blitt gjennomført med god kvalitet på lydopptak. Noe svakere kvalitet på intervju #6 påvirker ikke store deler og hadde ingen innvirkning på resultatene. Vi opplevde heller ikke at intervjusituasjonen hadde noen innvirkning på respondentene og videre resultatene, snarere tvert imot. Respondentene satt tilsynelatende hjemme i avslappende omgivelser, noe som kan ha bidratt til at det kanskje følte «tryggere», samt lettere å være ærlige og åpne om ulike forhold. Ettersom vi var to som gjennomførte denne undersøkelsen og skrev denne masteroppgaven, har vi også vekslet annenhver gang på å stille som intervjuer. Dersom situasjonen åpnet opp for det, kunne vi stille oppfølgingsspørsmål. I tillegg til å notere underveis tror vi dette har bidratt til at gode perspektiver og betraktninger har kommet til overflaten.

Vi opplevde fra samtlige et genuint ønske om å svare tilstrekkelig på og bidra til – å belyse problemstillingen.

Tabell 7: Intervjuer

Intervjuer

Respondent	Intervjuer	Dato	Tid
1	Axel Kielland	28.06.2020	1:44:35
2	Kari Kollbotn	05.07.2020	1:59:17
3	Axel Kielland	24.08.2020	0:43:52
4	Kari Kollbotn	30.08.2020	0:37:13
5	Axel Kielland	31.08.2020	0:43:56
6	Kari Kollbotn	31.08.2020	0:33:36

3.3 Etiske vurderinger

Avhengig av undersøkelsens kontekst kan det være flere etiske dilemmaer en bør drøfte, både før, under og etter endt forskning. I utgangspunktet sier Jacobsen (2018, s 47) at det er tre gjeldende etiske forutsetninger for undersøkelser gjennomført i Norge. Forenklet handler det om frivillig deltakelse, rett til privatliv og retten til å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2018, s 47). For ordens skyld redegjør vi raskt for disse tre og hvordan de er ivaretatt i vår undersøkelse.

Dette har vært en åpen undersøkelse hvor samtlige som er forespurt er opplyst om konteksten til undersøkelsen og at gjennomføring er frivillig. Vi har også opplyst om rammene og forutsetningene for gjennomføring. Slik som at intervjuene ble tatt opp med diktafon, at de ble transkribert i etterkant og at vi hele prosessen har forholdt oss til personopplysningsloven og gjeldende retningslinjer gitt av Norsk senter for forskningsdata.

Anonymisering er noe vi tar svært alvorlig og har hatt et høyt fokus på gjennom hele prosessen. Vi har ikke under noen omstendigheter gjort identiteten til respondentene kjent, verken før, under eller etter intervjuet. I forkant hadde vi kontakt med kandidater på Facebook. Denne dialogen ble slettet når de enten takket nei, eller vi var ferdig med intervju og transkribering.

Transkriberingen er forsøkt utført så tett på det muntlige språket som mulig. Det er transkriberingen som danner grunnlaget for analysen, og det er også herfra vi eventuelt siterer respondentene. Korrekt gjengivelse er en forutsetning for at analysen blir treffsikker og at respondenten skal kjenne seg igjen i materialet ved sitering. I tillegg er det viktig for å sikre en reliabel undersøkelse.

3.4 Troverdighet

3.4.1 Validitet og Reliabilitet

For å mene noe om validitet og reliabilitet er det avgjørende at vi har et kritisk blikk på kvaliteten av de dataene vi har samlet inn, for å vurdere om de resultatene vi har kommet frem til er pålitelige (Jacobsen, 2018, s 227). Dette handler i hovedsak om å se på hvorvidt vi har fått informasjon om det vi ønsker (indre validitet), om disse funnene kan overføres til andre sammenhenger (ytre validitet) og om funnene er til å stole på (reliabilitet) (Jacobsen, 2018, s 228). Nedenfor skal vi vurdere grad av validitet og reliabilitet med bakgrunn i hvordan undersøkelsen er gjennomført og hvilke funn som er gjort, både underveis og etter endt undersøkelse.

3.4.2 Validitet

Jo mer kompleks et spørsmål er, desto flere spørsmål bør man ha for å undersøke fenomenet, slik at man er sikker på at svarene man får er basert på mest mulig operasjonell tilnærming (Jacobsen, 2018, s 355). Validitet handler om å kontrollere for gyldighet – altså validering. I denne undersøkelsen har vi hatt fokus på utforme spørsmål, som kan avkrefte eller bekrefte hverandre i dybdeintervjuene, for deretter å analysere intervjuene med fokus på å se etter hva

som «trer frem» i dybdeintervjuene – både sammenhenger, eller motsetninger i det som blir sagt (Jacobsen, 2018, s 199).

Hensikten med validering er å se om slutningene man drar fra undersøkelsens resultater kan anses som gyldige (Store Norske leksikon, 2020), altså at funnene stemmer med virkeligheten. For denne undersøkelsen vurderes validitetsgraden fra to perspektiver; ytre og indre validitet, også kalt ekstern og intern validitet. Ytre validitet handler om generalisering av funnene. Gjelder dette for mer enn bare de som er en del av undersøkelsen – altså er funnene representativt for populasjonen? Indre validitet handler om vi faktisk har klart å måle det vi ønsker å måle gjennom å se sammenhengen mellom indikator(er) og det teoretiske fenomen (Store Norske leksikon, 2020).

3.4.2.1 Indre validitet

Resultatene til undersøkelsen vi har gjennomført er basert på erfaringer og opplevelser til administratorer/produsenter i REKO-ringer. Basert på disse erfaringene og gjenfortellinger av deres hverdag har vi mulighet til å danne oss et bilde av hvor godt resultatene fra undersøkelsen stemmer overens med virkeligheten. Vi har ikke mulighet til å få bekreftet at det administratorene sier er sant uten å bruke store ressurser på andre kilder som kan verifisere dette. Samtidig ser vi ingen grunn til at administratorene skal fortelle usant. Vi tror det er i deres interesse at REKO-ringene får ytterligere oppmerksomhet og at forskning kan bidra til at konseptet utvikler seg og vokser. I tillegg har vi, som nevnt innledningsvis om validitet, utformet intervjuguiden med mange spørsmål for å sikre at hvert fenomen vi ønsker besvart blir belyst fra ulike perspektiver. Utvalgsriteriene våre for respondenter sa blant annet at administratorene måtte ha vært administrator i minst seks måneder. Årsaken til dette er at vi ønsket høy kompetanse og lang erfaring, slik at svarene vi fikk inn var nyanserte og ikke blendet av å ta del i en trend og kanskje dermed for entusiastiske. Vi opplevde svar som både var veloverveide og reflekterte. Basert på ovennevnte forhold mener vi at resultatene fra denne undersøkelsen har høy indre validitet og kan være gjenstand for videre forskning.

3.4.2.2 Ytre validitet

Generalisering av funnene er viktig i denne sammenhengen for å kunne konkludere med at resultatene ikke bare gjelder for de undersøkte REKO-ringene, men også gjelder for øvrige REKO-ringer i Norge. Vi mener vi har bidratt til dette, både gjennom vår undersøkelse, men òg gjennom å se våre funn opp mot tidligere gjennomførte undersøkelser. Som beskrevet om datainnsamlingen, så har vi rettet oss mot gjennomsnittlige REKO-ringer som skal kunne

representere flest mulig på det aktuelle tidspunktet. Slik sett kan det også være vanskelig å etterprøve resultatene ettersom REKO-ringene utvikler seg svært raskt, noe som også kan gjøre at resultatene fra denne undersøkelsen risikerer å være utdatert i nær fremtid.

3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad man oppnår samme resultat om man gjennomfører samme testen flere ganger. For å vurdere reliabiliteten må man se på hele prosessen som er gjennomført, fra intervjuene, gjennom undersøkelsesopplegget og analysen – man må se på alle delene ved undersøkelsen som kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2018, s 241). I denne undersøkelsen har vi derfor gjort dette ved å se på hele prosessen.

3.4.3.1 Intervjuguiden

Intervjuguiden utarbeidet vi som del av skjemaet som måtte sendes inn til Norsk senter for forskningsdata. Intervjuguiden ble utviklet gjennom å hente ut de viktigste begrepene fra teorikapittelet og sette de i en kontekst der de ble direkte relevant for problemstillingen. Vi besluttet også at vi ikke ville dele spørsmålene med intervjuobjektene før intervjuet, men at de gjennom samtykkeskjema ville få nok informasjon til å kunne bedømme om de ville/kunne besvare spørsmål om temaet. Hensikten med å ikke gi de tilgang på spørsmålene før intervjuet var for å sikre at svarene var spontane, og at deres oppfattelse av virkeligheten kom frem, heller enn at potensielt svar var utarbeidet og diskutert med andre på forhånd.

3.4.3.2 Intervjuene

Intervjuene som har blitt gjennomført har hatt til hensikt å måle meninger blant personer som har kjennskap og eierskap til grasrotbevegelsen. Det er ingen av uttalelsene fra intervjuobjektene som vektes tyngre eller lettere enn andre (Jacobsen, 2018, s 173). Under reliabilitet er det viktig å huske at vår rolle kan påvirke utfallet av intervjuene. Enten i form av intervjuereffekt, som vil si at vi påvirker med vår tilstedeværelse eller i form som konteksteffekt, altså at omgivelsene påvirker resultatet (Jacobsen, 2018, s 173). Intervjuene er derfor forsøkt gjennomført så identisk som mulig under samme praktiske rammer. En viktig forskjell var at intervjuer vekslet mellom Kari Kollbotn og Axel Kielland. Det vil si at vi intervjuet annenhver gang slik at hver intervjuet tre respondenter hver. Vi var bevisst at dette i verste tilfelle kunne ha en innvirkning på intervjuobjektene og videre på resultatene. Dette ble derfor diskutert og vurdert både før, under og etter intervjuene. Vi mener at intervjuene som ble gjennomført ikke kan skiller fra hverandre basert på diversitet hos intervjuer. Andre ukontrollerbare faktorer som kan spille inn, er for eksempel respondentenes personlighet.

Et annet forhold vi mener kan ha mulighet til å påvirke ett intervju kan kobles på Knowit Experience sitt interne prosjekt. Innledningsvis og underveis i prosjektet hadde Knowit dialog og møter med en av respondentene som har deltatt i undersøkelsen for denne masteroppgaven. Axel Kielland, som på den tiden var initiativtaker og prosjektleder for internprosjektet, har vært i kontakt med en av respondentene forut for denne undersøkelsen. Knowit er en kommersiell aktør og kan således bli oppfattet som et mellomledd, noe grunnprinsippene i REKO ikke tillater. Internprosjektet til Knowit ble avsluttet våren 2020 og Axels interesse for / involvering i REKO har videre kun vært som del av arbeidet med denne masteroppgaven. Vi har derfor måttet vurdere risikoen underveis for at respondenten til en viss grad ville justere svarene som følge av kjennskap til Knowits internprosjekt. Vår vurdering er at respondenten gjennom hele sin involvering i REKO-ringene har deltatt i titalls intervjuer, møter og debatter knyttet til konseptet, og at Knowits internprosjekt således utgjorde en liten eller ingen bekymring eller ble oppfattet som en trussel. Dette mener vi å ha fått bekreftet når intervjuet ble gjennomført, både basert på stemningen i intervjuet, svarene vi fikk og at det var Kari Kollbotn som gjennomførte akkurat dette intervjuet. Vi mener at resultatene fra dette intervjuet er like gode som øvrige intervju.

Som del av kvalitativ metode kreves et stort etterarbeid etter at intervjuene er gjennomført. I gjennomsnitt ble transkriberingen fra våre intervjuer på ca. 20 sider, noe som innebar mye dokumentering, utforskning, systematisering og kategorisering for å binde sammen funnene opp mot hverandre for å se på hvordan bærekraft ivaretas i REKO (Jacobsen, 2018, s 199). Dette arbeidet er forsøkt gjennomført med respekt for det innsamlede materialet og sikre at hver respondent blir vurdert og analysert jevnt. I drøftingskapittelet fremkommer det hvordan vi har gått metodisk til verks.

3.4.3.3 Analysen

Siden lydopptaker ble brukt i intervjuene hadde vi ikke utfordringer med selektiv notering. Det ble gjennomført en nøye transkribering av så og si hvert ord som ble sagt. Gjennom sammenbinding vil man få tre typer data som man kan se om har en kausal sammenheng: ulike temaer/fenomener, informasjon om undersøkelsesenheter og konteksten (Jacobsen, 2018, s 213). En merkelig forskjell var hvor mye respondentene hadde på hjertet. Det var stor forskjell fra respondentene som var eller hadde vært ansatt i Småbrukarlaget. Disse to intervjuene var minst dobbelt så lange, men funn herfra var på ingen måte avvikende fra

resten. Andre forhold enn dette mener vi ikke er av en slik karakter at det kan påvirke undersøkelsens reliabilitet.

3.4.4 Sannhet i presentasjon av virkelighet?

Det er ikke alltid mennesker fremstiller virkeligheten slik den egentlig er. Det kan være mange grunner til dette; følelser, interesser, rollekonflikt eller misforståelser for nå nevne noen. Vi har hele veien derfor hatt fokus på å være kritisk til eget arbeid og til det vi samler inn av data. Dette presiserer også Jacobsen at er viktig for alle forskere når de gjennomfører undersøkelser – og dette påvirker validiteten og reliabiliteten direkte (Jacobsen, 2018, s 229).

4 Drøfting

I dette kapittelet presenteres de funn som har kommet frem gjennom dybdeintervjuene som er gjennomført. Funnene drøftes opp mot teorien gitt i teorikapittelet. Utgangspunktet for drøftingen er problemstillingen presentert i kapittel 1 og teorien presentert i kapittel 2, satt i sammenheng med funn gjort gjennom anvendt metode beskrevet i kapittel 3.

Som vi innledet med i første kapittel av oppgaven så kan REKO oppfattes som en organisasjon, selv om REKO ikke er det. Det er lett å trekke paralleller mellom grasrotbevegelsen og faktiske organisasjoner, da begge i praksis representerer små virksomheter. Det er også derfor omdømmet står sentralt i denne drøftingen. Eksempelvis slik Norgesgruppen representerer Kiwi, Meny, Spar osv., så representerer REKO ringen på Lillestrøm, REKO-ringen Fana osv. Omdømmehåndtering og verdikjeden er sentrale deler av strategien som er en forutsetning for bærekraft over tid. Dette vil derfor integreres i de tre delene av bærekraft i drøftingskapittelet. For ordens skyld repeterer vi problemstillingen en gang til før vi hopper inn i drøftingens indre: *Hvordan ivaretar REKO bærekraft?*

Drøftingen tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket; den tredelte bunnlinjen. Gjennom de tre delene. Vi nytter de tre P´ene som hovedtittel på de tre ulike kapitlene;

- Profit – økonomisk fremgang
- Planet – miljømessig ansvar
- People – sosiale forhold

Gjennomgående for hele drøftingskapittelet er at alle funn ses opp mot hele det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2, selv om disposisjonen tar utgangspunkt i den tredelte bunnlinjen.

4.1 Innledende refleksjon – REKO og bærekraft

Ved første øyekast kunne man sagt at REKO er selve definisjon på den tredelte bunnlinjen; produsentene kan tjene mer enn de gjorde før, grunnet REKOs bidrag til bevaring av lokale småbruk. Miljøet spares på grunn av kortreist og sunn mat og lokalsamfunnet styrkes gjennom sosiale arenaer rundt omkring i Norges land. I tillegg er REKO i tråd med *Vår felles fremtid*, der bærekraft handler om å «(...) sikre behovene i dag uten å gå på akkord med kommende generasjoners muligheter til å dekke sine behov.» (Brundtlandkommissjonen, 1987, s 18). Vi skulle gjerne gitt oss der, men det skal vi dog ikke. Det er veldig mye bra i REKO, men drøftingen er likevel aktuell for å skape et bilde av hva som kan bidra til å ivareta konseptet over tid. Selv om dagens øyeblikksbilde ser bra ut, vet vi ennå ingenting om hva REKO er i fremtiden.

Gjennom hele undersøkelsesperioden har vi fått inntrykk av at begrepet bærekraft mest av alt brukes som et trend-ord, uten at det fremkommer så mye hva bærekraft innebærer. Flere av respondentene svarte med bakgrunn i hva de selv legger i bærekraft, mer enn hva bærekraft i teorien er og hvilke kriterier (og ansvar) som ligger til grunn for begrepet. Selv om ikke den teoretiske fasiten kom frem under intervjuene, kom det likevel svært mange gode refleksjoner underveis. Det er dette som har bidratt til at vi er i stand til å vurdere mulighetene og utfordringene REKO står i når vi snakker om bærekraftig utvikling. Som utgangspunkt for drøftingen, repeteres den tredelte bunnlinjen her.

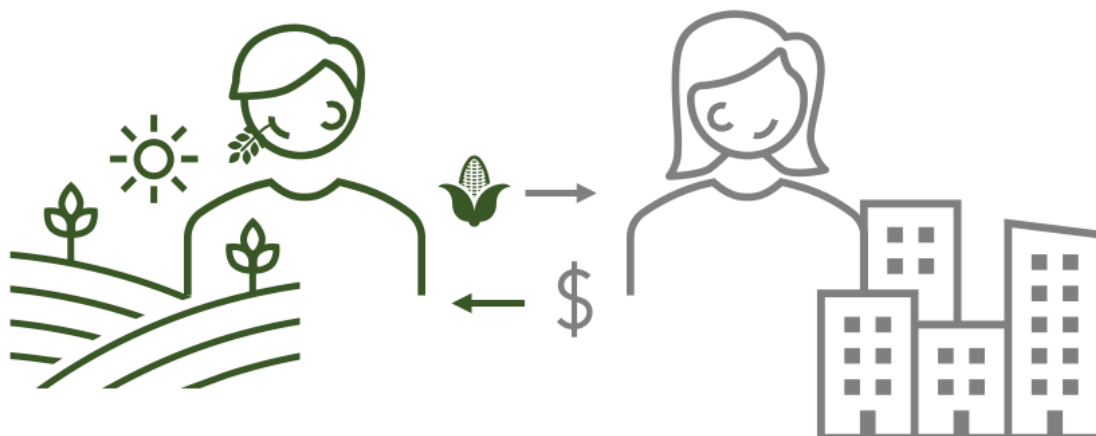
Tabell 8: Repetisjon teori og disposisjon drøfting - den tredelte bunnlinjen, studie.no

Tredelte bunnlinjen

Profit – økonomisk fremgang	Planet – miljømessig ansvar	People – Sosiale forhold
Å ha et langsiktig perspektiv, forbli konkurransedyktig og skape økonomisk verdi	Å sikre at bedriftens aktivitet tar hensyn til miljøet , og strebe etter kontinuerlige forbedringer .	Å ta hensyn til lokalmiljø og samfunnet ellers. Å inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål som er relevant for kjernevirksomheten.

4.2 Profit – økonomisk fremgang

En handel er en verdiutveksling som krever en balanse om det skal oppleves verdifullt over tid for begge parter. Når alt kommer til alt er det verdien av noe som avgjør hva vi mennesker prioriterer hva vi bruker tid og penger på. Verdikjeden i REKO er kort, det betyr at det er få interessenter; i REKO er det kunden og produsenten som må oppleve verdi. I dette delkapittelet har vi hovedfokus på det verdimeslige, herunder hvordan opprettholde lønnsomhet og økonomisk fremgang i REKO. Denne delen av drøftingen er den mest utfordrende drøftingen å skrive, nettopp av den grunn at REKO ikke er en virksomhet og dermed ikke har årsregnskap tilgjengelig. Uavhengig av dette har vi gjennom undersøkelsen fått et inntrykk av hvordan lønnsomheten oppleves i REKO, og hvilke verdier, også utover det økonomiske, som er relevante for både kunden og produsenten.



Figur 8: Utnesling av verdier - REKO verdikjede (Kielland, 2020)

4.2.1 Et langsiktig perspektiv

Fra respondentene kommer det enstemmig at lønnsomhet er det viktigste for produsenten, og helst gjennom en stabil plattform som gir stabile inntekter. Videre svarer respondentene, nesten enstemmig at enkelhet, herunder presisering av at nye digitale løsninger og markedsføring er viktig for å ivareta kunder, og dermed også inntekter. En respondent i REKO sier at «(...) man må digitalisere og man må komme videre (...)» for å sikre utvikling. Respondenten hentyder til viktigheten av et langsiktig perspektiv for REKO.

Ehm, det er faktisk det som er viktigst for produsenten er jo salget, at han, faktisk det han legger ut blir generert i salg, og de produsentene som ikke selger noe, de hopper ut, datt av, det er mange som får det til og mange som ikke får det til. (respondent #4)

Siden REKO ikke tar betalt for sin tilrettelegging, og kunden betaler rett til produsenten er det i første omgang produsenten vi skal fokusere på. Den eneste som vinner økonomisk på REKO er produsentene. Administratorene tjener ingenting selv, men understøtter og tilrettelegger for kjøp og salg. Det er mange mennesker i sving for at produsentene skal få solgt sine varer.

Lønnsomheten oppnås gjennom markedsføring og salg. Produsenten er selv ansvarlig for dette, mens REKO markedsfører på et overordnet nivå gjennom frivillig arbeid av administratorer i sosiale medier. Her bistår også administratorene produsentene om det er ønskelig, og driver opplæring i egen ring og på tvers av ringene. Det pålegges ikke administratorene å gjøre dette siden alt arbeid er frivillig, men respondentene uttaler at det er vanlig som en del av administratorrollen. Vi vet ikke, men kan tenke oss at skjevheten ut fra et lønnsomhetsperspektiv kan bli utfordrende. Selv om en del administratorer også er produsenter og sånn sett tjener penger på eget salg, bør REKO stille seg selv noen grunnleggende spørsmål; er folk villige til å jobbe frivillig i *det uendelige* og hvorfor er de i så fall det? Hva er det som sikrer REKO økonomisk fremgang over tid? Før vi kan reflektere rundt det, må vi se på konseptets interne avhengighetsforhold.

4.2.1.1 Avhengighetsforhold

Når man ser på den økonomiske fremgangen i REKO som en modell, er lønnsomheten tydelig basert på en rekke forhold som må jobbe mot et felles mål. Vi skal her drøfte hvordan avhengighetsforholdene påvirker dynamikken i REKO.

Avhengighetsforhold mellom ring og produsent anses som sidestilt, ringen er avhengig av produsenter og produsenter er avhengig av å bli godtatt i ringen og at de opplever lønnsomhet i ringen de er i. Basert på dette tenker vi at en ring som sådan kan leve så lenge den ønsker, basert på produsentenes innsats og såfremt produsentene opplever lønnsomhet.

Utvalgsriterier for hvem som får være med i en ring er noe uklart, og er lokalt styrt, noe som kan skape ustabilitet. Flere av respondentene trekker frem dette som en gjennomgående utfordring, at produsenter ikke slipper inn i ringene av ulike årsaker. Administratorene har

ingen uttalt makt, annet enn å bestemme hvem som kan være i ringen, og denne makten kan tidvis være utfordrende.

Det fremkommer i undersøkelsen at ringene ønsker å bevare mangfold i varer, og ønsker ikke at for mange skal selge samme varen, da det forstyrrer den interne lønnsomheten som følge av økt konkurranse. Respondentene viser til at ringene har utfordringer med for like produsenter eller for ensrettede produsenter, noe som kan utfordre produsentens plass i ringen og således lønnsomheten. Uavhengig av dette er det produsentene totalt sett i en ring som må levere for at kundene skal tiltrekkes markedet. Produsenten anses som kjernen i en ring, som gjennom sitt arbeid og tilbud både påvirker ringen, sin plass i ringen og REKO.

Mellom en ring og REKO er avhengighetsforholdet utelukkende gjennom omdømme. En ring er ikke avhengig av REKO, men REKO som grasrotbevegelse er avhengig av ringene, herunder at produsenter gjennomfører aktiviteter som styrker omdømmet. På samme måte er alle ringene under REKO-bevegelsen avhengig av at ringer ikke ødelegger omdømme for hverandre. Disse avhengighetsforholdene mener vi er veldig spennende fra et organisatorisk perspektiv og vil og har trolig en stor påvirkning på lønnsomheten i REKO. REKO må ha en plan for å beholde produsenter, det er de som per nå er avhengige av lønnsom vekst over tid, på den måten overlever REKO.

4.2.1.2 Lønnsom vekst over tid – innovasjon og forankring.

Som Haanæs beskriver i teorikapittelet, så er virksomhetens største utfordringer evnen til å sikre lønnsom vekst over tid – og videre sier han at de som lykkes er de som tenker innovasjon (Lem, 2017). Grasrotbevegelsens fremmarsj er i seg selv innovativ, men dette kan ikke være en hvilepute. Dagens samfunn utvikler seg så fort at det lett kan dukke opp bedre, mer lønnsomme alternativer. Blant annet sier en respondent angående salgsplattformen Facebook at; «Jeg synes det er helt tragisk.» Det er en enighet blant respondentene at Facebook har sine ulemper, men at det er det som fungerer best nå fordi det er gratis, andre sosiale utfordringer med Facebook presenteres under senere delkapittel; *People*.

Per nå er det ikke mye som tyder på at REKO selv skal innovere nye plattformer for å sikre lønnsomhet, men det er andre utfordrere som prøver på dette, og som muligens vil utkonkurrere Facebook og tiltrekke seg produsenter fra REKO. Eksempel på dette er *lokalmatringen.no* som snart skal lanseres og som tar 1000 kr i halvåret for produsenter, og er gratis for kunder. *Lokalmatringen.no* presiserer at de ikke er REKO, men skriver på sine

hjemmesider følgende; «Lokalmatringen er en stor fan av REKO og har som overordnet mål å underbygge lokalmat markedet på best mulig måte.» (Lokalmatringen.no, 2020). Dette tilbudet er et eksempel på en aktør som utfordrer grunnprinsippet om at REKO skal være gratis. Er villigheten der til å endre grunnprinsippene? Så lenge lønnsomheten er det viktigste for produsentene, vil REKO utkonkurreres, såfremt det skapes en arena der lønnsomheten til produsentene økes eller blir mer stabil.

Haanæs presiserer videre at om bærekraftarbeid og utvikling skal lykkes, må det forankres i hele organisasjonen – menneskene i hele virksomheten må forstå hva som er viktig, det holder ikke at bare ledelsen tenker bærekraftig. «Det å drive bærekraftig utfordrer hele den strategiske dialogen, fra styret, via ledelsen og ned til alle ansatte. Om man skal lykkes, er det avgjørende med en felles forståelse av hvorfor bærekraft er viktig.» (Lem, 2017). Når Haanæs presiserer at bærekraftig utvikling må forankres i hele organisasjonen, uavhengig om REKO er en organisasjon eller ikke, begynner argumentasjonen å gå tom for at grasrotbevegelsen REKO er bærekraftig. Vi kan gå med på at én REKO-ring kan ha forutsetninger til å være bærekraftig, fordi administratoren og produsenter lokalt kan ha planer for egen ring og utføre dette i felles dialog og samarbeid. REKO derimot er ingenting uten ringene, og fremstår mer som en tanke eller et rammeverk, uten noen direkte innflytelse på lønnsomheten lokalt.

4.2.1.3 Ingen strategi – men forhåpentligvis en lønnsom fremtid?

På spørsmålet om REKO har en strategi svarer alle respondentene nei, unntatt en.

Respondenten som mener REKO har en strategi henviser til at REKO (**rettferdig konsum**) er strategien. Respondenten forklarer ikke videre hva som er strategien, men sier at det viktigste må være at kunden og produsenten opplever verdi. Siden det tidligere er uttalt at lønnsomhet for produsenten er viktigst, så bør det i første omgang også være målet med en eventuell strategi. Øvrige respondenter tenderer mot utsagnet under angående strategispørsmålet:

(...) jeg er litt usikker på hvordan det skal være inn i fremtiden, kanskje spesielt i forhold til hvilke produsenter som skal være med og ikke, og om det blir en utvanning av konseptet eller ikke, og ja, det er sånn, det er litt vagt føler jeg, ja. (respondent #6)

Og på spørsmål om hvordan REKOs langsiktige perspektiv ivaretas svarte respondent fem følgende:

Hvordan de ivaretas? Altså det er en, de, det er ingen som ivaretar noen ting, det er utlevering hver 14. dag hvis det ikke er noen som handler, så gjør man grep for å kanskje få flere til å handle, det er ikke noe sånt noe i det hele tatt. (respondent #5)

Under har vi oppsummert alle de seks respondentenes opplevelse av strategisk tankegang i REKO.

Tabell 9: respondentenes refleksjoner om strategi i REKO

Respondentenes refleksjoner om strategi i REKO

1	Nei, ikke REKO-ringene. Der er jeg nok for... De mangler... Men jeg har en strategi. Altså... Ikke hvis du da tenker hver enkelt REKO-ring. REKO-ringene som en sånn «masse» nei.
2	Nei, det vil jeg ikke si. Det er nok ganske mange ulike holdninger og meninger om hva REKO er, skal være og hva REKO skal bli. Så det er ikke noe felles holdning der altså.
3	Ehm, jeg synes ikke at de fleste har en klar strategi, men jeg føler at i REKO (navn på ring) som, vi har jo hatt en ganske klar strategi, et ganske klart mål hele veien.
4	Ehmm, nei det tror jeg ikke, strategien er vel, nei det er ikke noe strategi, ikke som meg bekjent.
5	Ehh, ja. Har vel egentlig det, altså. Rettferdig konsum, ehh, som det jo står for. Ehh, strategien er vel at vi skal få inn så mange som mulig av produsenter som, som har noe å selge som er innafør på REKO da?
6	Eh... jeg vet ikke om de har en strategi. De har jo en visjon kanskje med eh med mangfold og mer bærekraft og direktesalg, og skippe det mellomledet da, mellom, mellom eh forbruker og produsent, eh, men jeg, strategi ville jeg kanskje ikke kalt det, for jeg vet ikke hvor målrettet det er kanskje.

Inntrykket fra respondentene er at det ikke står på mangel på mål eller refleksjoner rundt strategi, men at det står på mangel på felles og langsiktige mål, og at administratorer tidvis savner dette. Dette er svært motstridende sett opp mot teorien som sier at: «Det å drive bærekraftig utfordrer hele den strategiske dialogen, fra styret, via ledelsen og ned til alle ansatte. Om man skal lykkes, er det avgjørende med en felles forståelse av hvorfor bærekraft er viktig.» (Lem, 2017). Her ser vi en stor utfordring som REKO må møte om de skal ha måloppnåelse over tid.

Strategi er et tema som tas også opp i den tidligere nevnte Telemarkforskningsrapporten, som undersøkte REKO-ringene og presenterte resultater i 2020. Der kom det frem at noen mener REKO bør fokusere på kvalitetsstrategi fremfor prisstrategi (Leikvoll et al., 2020, s 35).

Uavhengig av dette kan man tolke det dit hen at det bør være en tanke rundt hvordan strategi

kan og bør påvirke REKO fremover i tid. Samtidig som strategi har en viktig rolle i det som skjer her og nå, er det også det som legger premissene for fremtiden. Styrken med REKO er kanskje også svakheten; uten et behov for lønnsomhet i selve REKO, så forsvinner mulig også litt av motivasjonen og behovet for å sette seg konkrete og langsiktige mål innenfor lønnsomhet. Det er det i så fall produsentene som må gjøre, og de vil jo potensielt da falle fra om deres lønnsomhetsmål oppnås bedre et annet sted.

Telemarksforskning sin rapport presenterer videre at produsentene frykter for at *trenden skal gå over* (Leikvoll et al., 2020). Denne frykten er reell og høyst relevant i et marked som endres raskt og der REKO, som alle andre, må tilpasse seg stadige endringer og krav, både fra kunder og produsenter. Dette er en del av det å tenke bærekraftig strategi og bærekraftig utvikling, og her er det REKO som bør gå i bresjen for å skape en felles utvikling – som gjør REKO konkurransedyktig. Vi tenker her at frykten for at trenden går over handler om at man ikke har en plan for videreutviklingen slik at det stadig tilpasses nye situasjoner og således ivaretar det langsiktige perspektivet.

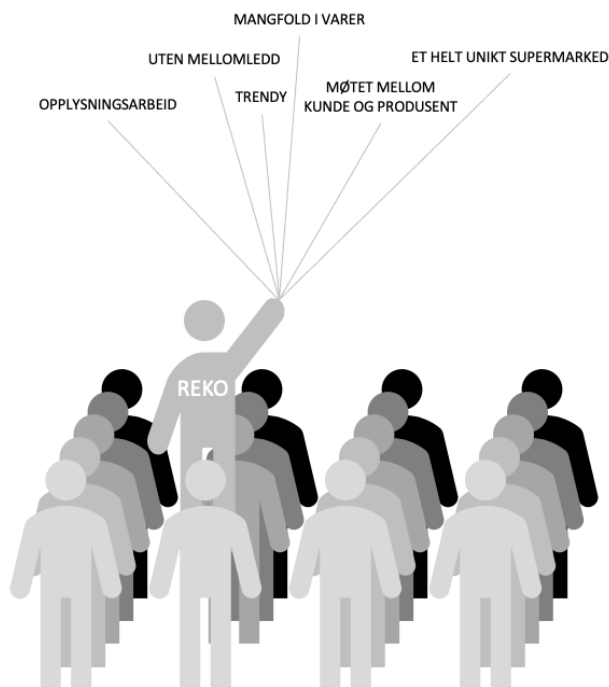
4.2.2 Konkurransedyktig

Som en del av drøftingen opp mot REKOs levedyktighet fra et lønnsomhetsperspektiv, er det naturlig å se på REKO i forhold til lignende aktører, og således potensielle trusler til REKO. Vi åpner drøftingen med et utsagn fra to tidligere REKO-bønder som har startet egen bedrift.

Det begynner i en ende, opparbeider deg kompetanse og ser muligheter underveis.

Denne butikken kom som et resultat av både korona og REKO-ringene vi har deltatt på. Det blir veldig mye farting og konkurranse med andre småprodusenter når vi møtes på REKO-ringene. Da fant vi ut at det er hyggeligere å trekke våre kunder hit til gården. (Vedeld, 2020)

Gjennom undersøkelsen er respondentene enige i at REKO er konkurransedyktig. Blant annet omtaler den ene respondenten REKO som et «helt unikt supermarked». Modellen under viser hva respondentene har understreket som viktig gjennom undersøkelsen og som vi vurderer som sterke egenskaper fra et konkurranseperspektiv – såfremt dette er viktig for kundene og produsenten.



Figur 9: REKOs konkurransefortrinn (Kielland, 2020)

Innenfor disse karakteristikkenne ligger det mye verdi i alle former – aller mest for kunden og samfunnet for øvrig. Dette er i utgangspunktet positivt, og tas opp igjen i drøftingen som angår miljø og samfunn. Fra et økonomisk perspektiv bekymrer ikke kunden oss mest, ei heller REKO i seg selv sammenlignet med lignende tilbud (REKO er som tidligere nevnt heller ikke avhengig av inntekt); det er produsenten igjen som dette angår mest.

(...) for hvis det ikke lønner seg å drive de bedriftene (småbrukene), så blir jo de bedriftene borte så det at REKO bidrar til at de bedriftene er lønnsomme, så har man på en måte mer matbedrifter da som retter seg mot et lokalt marked, som jeg mener gjør det mer robust da, men, ja det i hvilken grad det har en betydning hehehe, kan man jo lure på, men jeg er helt sikker på at det har en viss betydning. (respondent #2)

Gjennom respondentenes utsagn, mener vi den største trusselen for REKOs bærekraft er produsentene selv – enten gjennom tap av inntekt (kunder), eller grunnet andre salgskanaler som gjør at produsentene forsvinner fra ringene til fordel for andre mer lønnsomme løsninger.

Dette er en reell trussel; det er som nevnt flere innovatører som prøver å skape nye plattformer for produsenter og kunder som nå handler hos REKO, blant annet den nevnte

lokalmatringen.no. Enkelte respondenter mener disse utfordrerne ikke vil fungere fordi det ikke er gratis. Her fremstår det som om at grunnprinsippene står sterkere enn konkrete behov (skissert i neste delkapittel) om utvikling. Hva er viktigst – at REKO er gratis eller at produsentene og kunder har tilgang til en best mulig salgsplattform? Ellers tror vi også at det å stenge produsenter ute kan påvirke/være en katalysator både for dårlig omdømme, og/eller at produsenter leter etter andre arenaer før de eventuelt avslutter driften/gjør noe annet. Uavhengig av denne konflikten, så kan det komme nye plattformer på markedet som gjør dagens REKO irrelevant. Under ser vi et eksempel på når produsenter ikke får bli med i en ring.

(...) ja, store produsenter får ikke lov til å være med, de reglene blir ikke nødvendigvis fulgt konsekvent da, så mange ganger får jeg liksom inntrykk av at det er litt sånn at de tar med de tar med de de har lyst å ta med, også er det noen har regler i forhold til antall produsenter antall produsenter med samme type produkt for eksempel, at det liksom, hvis det kommer inn nye produsenter med samme varer som kanskje de produsenten som har vært med fra starten har, så sier de nei til de da ... for eksempel.
(respondent #2)

Vi oppsummerer konkurransedyktighet med å påstå at produsenten er den som må tilfredsstilles mest slik REKO ser ut i dag. Tanken om å få i pose og sekk, fremstår som noe naivt hvis man ser langsiktig på økonomisk fremgang for produsenter som på mange måter er byggesteinen i REKO. Kundene er selvsagt et annet aspekt, men vi har ikke inntrykk av det er de som i første omgang kan svekke den økonomiske fremgangen i REKO.

4.2.3 Å skape økonomisk verdi

Tid er verdi for både sluttbrukeren og produsenten. Respondenten under problematiserer dagens REKO med at bonden bruker altfor mye tid på å administrere alle bestillingene som kommer inn, men per nå er det eneste måten å skape økonomisk verdi på.

(...) så må man fortsatt tenke på sluttbrukeren og produsentene og hva de skal bruke tiden sin på. Noe som jeg mener, jeg er veldig opptatt av effektivitet, og jeg mener at bonden som er bonde skal være bonde. Han skal ikke sitte og bruke timesvis på å, det

administrative arbeidet med å skrive bestillinger, én og én fra REKO-kommentarer på Facebook. Som det de gjør. Ehh, og derfor så mener jeg man må digitalisere og man må komme videre (...). (respondent #3)

Vi er overbevist at selv om administratorer og kunder kan godta at konseptet er basert på frivillighet, så tror vi at de færreste produsenter vil stå i REKO i lang tid om de opplever at innsatsen koster mer enn de økonomiske resultatene. Mange av produsentene har i tillegg til småbruk også andre jobber, og må dermed prioritere hardt på hva de bruker tiden sin på.

I tillegg til mye tidsbruk på salgsplattformen, er det enkelte kunder som omtaler REKO-varer som dyrere enn de forventer, dette kan også være en utfordring for produsentene, såfremt de ikke klarer å markedsføre seg som mer enn bare det produktet som selges.

Det er noen kunder som er, klager innimellom på at det er så dyrt. Og, og de skjønner ikke hvorfor «herregud, når det kommer rett fra produsenten, hvorfor kan de ikke selge det litt billigere da?». Også prøver, så må jeg prøve å forklare at nei, men det er jo hele konseptet. Ehh, og, så man klarer jo egentlig ikke å konkurrere på pris.

(respondent #5)

REKO må jobbe for å bevare økonomisk verdi i grasrotbevegelsen, slik at man verken mister kunder eller produsenter – for da er ikke konseptet lenger bærekraftig. Selv om prisstrategien utfordres, tror vi kundene er mer tålmodige når det kommer til pris, mest fordi kunder i REKO kjøper mer enn bare produktet, også beskrevet i den finske undersøkelsen fra 2018.

[S]ome of the money we spend here, I think it is like, not just for the food, it is the whole concept. And I am happy to pay, because that is – sort of feels a bit like I am a rebel. We are rebels somehow, because we are not choosing the S Market or Lidl or some other big grocery store, but we are doing this ourselves. And that is value for money. (Interviewee F-1) (Hagolani-Albov & Halvarson, 2018, s 193)

Sitatet er hentet fra en undersøkelse gjort i Finland, der de blant annet har undersøkt motivasjoner blant folket for hvorfor de velger REKO fremfor store varekjeder. I Hagolani-Albov og Halvorsens studie (2018) kom de frem til at en del kunder ikke var fornøyd med utvalget i de to største dagligvarekjedene i Finland, og at REKO derfor ble og er et viktig supplement til menneskers valgmuligheter.

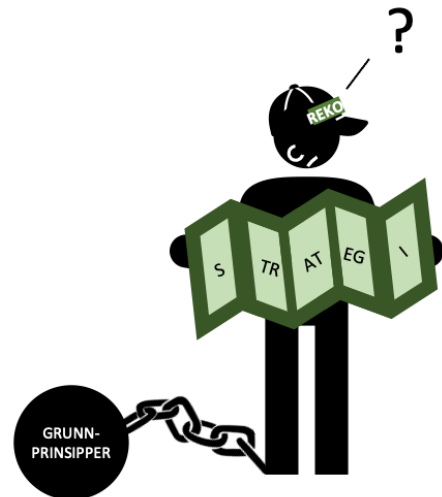
Selvfølgelig avhenger dette av kundesegmentet REKO sikter mot – det er ingen hemmelighet at REKO med høye priser også ekskluderer en stor del av befolkningen. «For det er, det er ofte dyrt å handle, hvis du skal handle mye mat på REKO, så er det jo ofte dyrere enn å handle First Price på butikken hvis man er veldig prisbevisst.» (respondent #3).

Vi mener REKO har et ansvar her i å ivareta den overordnede kundeinteressen og omdømmet, da en stor del av varen er det REKO står for. Denne tilnærmingen kan forankres i Supphellens teori om at varen «(...) sjeldent er bedre enn organisasjonene som produserer dem» (2016, s 255). Omdømmet stammer fra hele verdikjeden: produsentene, den spesifikke REKO-ringen, administratorene, konseptet nasjonalt og opphavet fra Thomas Snellman og Finland i 2013. Omdømme rundt miljøhensynet, kombinert med at dette per nå er trendy å være miljøbevisst, er nok det som er grunnen for at REKOs popularitet økte så fort, – som tidligere nevnt, får virksomheter og organisasjoner mye gratis gjennom å uttale at de er bærekraftige, også REKO. «Det er jo en del av den grønne bølgen (...). Dette er faktisk framtida. Det handler egentlig om at det moderne digitale møter det tradisjonelle. Og det elsker folk, sier Krutvik på telefon til Dagbladet.» (Sjuve, 2019). Dette er uttalelser fra REKO-ildsjelen fra Trondheim som har dratt i gang «verdens største REKO-ring».

REKO må huske at den økonomiske verdien må skapes i *hele* bevegelsen, selv om det kun er produsentene som nyter av det, det er dette som skaper verdier også utover de økonomiske ringvirkningene. Om REKO blir et dårligere alternativ, når økonomisk verdi skal skapes, er det fort at REKO mister sine produsenter.

4.2.4 Delkonklusjon: økonomisk fremgang

Som figur 10 oppsummerer, er det en del utfordringer innenfor *Profit* som REKO bør ta stilling til for å bli mer bærekraftig. Hovedessensen fra drøftingen er produsentens behov for lønnsomhet. Uten dette, vil de trolig søke andre alternativer og REKO vil sakte, men sikkert visne. Dette betyr at REKO må sette seg langsiktige målsetninger som ivaretar produsentenes behov for lønnsomhet. Videre ser vi at REKO per nå er på et plan der de er mer taktiske, enn strategiske, og grasrotbevegelsen lever i hovedsak «i nuet». Dette tror vi handler om grunnprinsippene – de fungerer som en



Figur 10: Delkonklusjon; *Profit* (Kielland, 2020)

ledetråd, men uten konkrete målsetninger. Vi tror hovedgrunnen til manglende målsetninger er fordi REKO i seg selv ikke trenger pengene. Det kan fremstå som om at strategisk tenkning er vanskelig å få til fordi REKO skal være basert på grunnprinsippene frivillighet og gratis. Respondentene savner felles retningslinjer og felles utvikling, noe som krasjer når grunnprinsippene skal stå så sterkt. I REKO vil de bevare grunnprinsippene, og samtidig bestå over tid. Det er tydelig at det krever en eller annen form for felles retning og mål for å oppnå langsiktig lønnsomhet og verdi blant både kunder, produsenter og administratorer.

4.3 Planet – miljømessig ansvar

Grasrotbevegelsen REKO er i prinsippet miljøvennlig. Utad fremstår det som en bærekraftig bevegelse hvor kjerneverdiene bygger på miljøfremmende prinsipper og metoder. Også gjennom undersøkelsen er det ingenting rundt selve miljøspørsmålene som får dette inntrykket til å endre seg. REKO er miljøvennlig og et viktig bidrag til samfunnet.

På den andre siden, sett bort i fra det utgangspunktet, er det likevel områder vi mener ikke er like *grønne*. Vi skal nå drøfte REKO fra et miljømessig ståsted, innenfor de to områdene; hensyn til miljøet og kontinuerlige forbedringer. I *hensyn til miljøet* fokuserer vi på grasrotbevegelsen slik den er i dag, og på *kontinuerlige forbedringer* fokuserer vi på hva som kan gjøres av tiltak for fremtiden.

4.3.1 Hensyn til miljøet

Utfordringene i REKO handler ikke så mye om konseptet i seg selv, men mer om underliggende og mer praktiske forhold. Finnes det forhold som potensielt kan utvikles og optimaliseres for å unngå å forstyrre og true REKOs hensyn til miljøet?

Når respondentene snakker om miljømessige hensyn, opplever vi at forhold knyttet til miljøaspektet er individualistisk og personavhengig, altså det sosiale påvirker det miljømessige ansvaret. Respondentene vektlegger ulike forhold. Noen mener man bør få lov til å selge andres varer, slik at ikke alle produsenter trenger å kjøre. Noen mener man er miljøvennlig om man setter en maksimal avstand til utleveringsstedet (eksempelvis at en i Oslo ikke kan selge på Lillehammer, eller at en i Stavanger ikke kjører helt til Bergen for utlevering). Dette er fine tanker, og ikke irrelevant. SSB slår fast i en artikkel fra 2019 at transportsektoren står for 30 % av norske klimautslipp (SSB, 2019), men i det store perspektivet hva gjelder REKO så er dette per nå ikke det som utfordrer miljøpilaren– heller tvert imot. At noen produsenter kjører til Bergen med varer er bedre sammenlignet med dagens andre alternativ, nettopp grønnsaker flydd inn fra hele verden. «I 2016 ble det importert 4,85 millioner tonn jordbruksvarer til en verdi av 62 milliarder kroner til Norge.» (landbruk.no, 2018), videre presisert med «Norsk landbruk er klimavennlig, bruker lite sprøytemidler, gir lite forurensing til luft, jord og vann, og bidrar til økt mangfold av planter og dyr.» (landbruk.no, 2018). Fra et miljøperspektiv vil derfor REKO alltid stå sterkt miljømessig sammenlignet med importerte varer, og at ved å skape et stabilt REKO som kan bidra til økt salg av varer produsert i Norge, kan dette bidra til å minske behovet for importerte varer. Hovedutfordringen vi ser her er at REKO per nå har for mye uro og for vage retningslinjer til å bli en troverdig konkurrent mot importerte varer.

I tillegg til denne uroen, gjelder det samme om REKO ikke utvikler seg, og i verste fall visner. REKO sin eksistens bidrar til mye bra som direkte og indirekte bidrar til miljøet på en god måte, at dets bortfall vil kunne fjerne alle disse gode ringvirkningene. Vi er ikke bekymret for dagens REKO, men heller et bortfall i fremtiden.

4.3.1.1 Mindre matsvinn

Et av de sterkeste miljøbevisste trekkene, utenom kortreist mat, er forholdet rundt matsvinn. Her fremstår REKO som best i klassen, og med muligheter til å bistå samfunnet enda mer i bevisstgjøring rundt og tilrettelegging for redusert matsvinn i Norge.

(...) nei, altså hvis man skal ta et eksempel, eh, så vil det være at all mat som blir solgt er solgt, det blir ikke høstet, eller det blir høstet etter at det er solgt, så det er null matsvinn. Og det er jo veldig bærekraftig. Og, og, så er det selvfølgelig det at man kan samles på litt større steder så kunder slipper å reise rundt omkring, så det blir mindre reising og, og friskere og sunnere mat, vil jeg tørre å påstå. (respondent #4)

Her belyses det flere fordeler, blant annet praktiserer også noen ringer at større produsenter som egentlig leverer til dagligvarebransjen kan selge egg som ikke er fine nok eller blomkål som ikke er hvit nok gjennom REKO. Mange ringer tillater det ikke, fordi det kan utkonkurrere de små produsentene, men noen tillater salg av feilproduksjon.

Respondent fem får frem at REKO har en høy andel av økologisk produsert mat som bidrar til en mer miljøvennlig produksjon. Hvorvidt økologisk landbruk er mer miljøvennlig enn konvensjonelt landbruk synes det å være uenigheter om blant forskere. Erik Joner tar utgangspunkt i en svensk rapport (Landquist, Nordborg & Hornborg, 2016) når han problematiserer akkurat dette (Grønlund & Joner, 2016). Årsakene er sammensatte, men det nevnes blant annet at mengden arts mangfold i dyrket mark i økologisk landbruk, ikke er så forskjellig fra konvensjonelt landbruk som en først har trodd, samt at produksjon av husdyrgjødsel som er en naturlig konsekvens av konvensjonelt landbruk vil opphøre fullstendig ved å utelukkende å produsere økologisk. Det REKO derimot kan argumentere med er at det å produsere mat i Norge, er mer miljøvennlig enn å, som tidligere nevnt, importere fra andre land.

Hovedpoenget her er at det er mange miljømessige fordeler med REKO, men at alle fordelene forsvinner eller svekkes om konseptet ikke står seg over tid og/eller ikke synliggjør sin viktige rolle i den totale bærekraftige utviklingen i Norge innenfor landbruk. Klarer REKO å bestå vil det kunne bidra til store forbedringer i Norge med tanke på miljøbevissthet.

4.3.2 Kontinuerlige forbedringer

På lik linje som ved økonomisk fremgang, er forbedringer innenfor miljøhensyn avhengig av noen målsetninger. Vi beveger oss derfor inn igjen på strategi som har til hensikt å skape forbedringer gjennom å planlegge virksomhetens aktiviteter for å oppnå en rekke målsetninger. Før vi starter drøftingene tar vi en titt på begrepet *kontinuerlige forbedringer*. Kontinuerlige forbedringer er «(...) å øke den verdiskapende aktiviteten og samtidig fjerne

arbeidsoppgaver eller arbeidsprosesser som ikke tilfører verdi.» (Tjeldnes, 2020). Her har vi blant annet tidligere problematisert bruken av tid på Facebook som plattform for kommunikasjon med kundene og uklare regler for hva produsenten kan forvente i ringene.

4.3.2.1 Utvikling i REKO – strategiske valg

Vi spurte respondentene om hvordan REKO utvikler seg. Svarene vi fikk var i hovedsak knyttet til den faktiske utviklingen, altså økning av produsenter og kunder. I tillegg kommuniserte de behov for en stadig forbedring i produsentenes kommunikasjon og markedsføring gjennom plakater på Facebook og ryddighet i distribusjon. Gjennom korona ble det også en del utvikling gjennom tilpasninger til ny situasjon. Respondentene svarer i hovedsak tilpasninger med fokus på vekst, logistikk og kommunikasjon. Selv om dette ikke er konkret opp mot spesifikke tiltak for å forbedre miljøpilaren, tror vi et slikt fokus og erfaringer som for eksempel covid-19 har vært med på å styrke REKO, fordi de har blitt tvunget til å gjøre nasjonale tiltak for å bevare konseptet.

4.3.2.2 Kontinuerlige forbedringer gjennom læring

For å sikre forbedringer i REKO, er det opprettet arenaer for læring mellom REKO-ringene. Respondentene er enige i at mye av læring og forbedring skjer i facebookgrupper der det er samhandling på tvers av ringene. Administratorene løfter problemstillinger og diskuterer i disse forumene for å dele og kunne ta del i erfaringsutveksling og slik sett sikre en erfaringsoverføring ved å lære av *den beste*. Vi har ikke inntrykk av at noen loggfører eller utvikler konseptet ytterligere, men tilpasser erfaringslæringen til egen ring og fortsetter ellers som før. Konseptet som sådan har vi mindre inntrykk av endres, forbedres eller utvikles ytterligere. Per nå virker det som om stadfesting er det som er i fokus, derav Håndbokens inntreden. Her er grunnprinsippene presentert, men uten ledelse eller styre for å håndheve prinsippene; Håndboken kan mer omtales som et kompass for alle i REKO.

Vi opplever gjennom undersøkelsen til en viss grad en manglende vilje eller evne til å fokusere på kontinuerlig forbedring hva gjelder å sikre levedyktigheten. Det fremstår som om at tilgang på få ressurser i REKO, påvirker evnen til å skape arenaer for forbedringer. Som respondent tre sier; «Så jeg tror jo at man må ha mer system på ting og at kundene skal oppleve god verdi, ehh, videre for at det skal være bærekraftig. Hvis ikke, så vil det dø ut». Det er et behov for noe, det er bare ikke definert et felles *hva*.

Vi skiller bevisst mellom vilje og evne til endring og forbedring, da det kan være flere årsaker som ligger bak svarene vi har innhentet. Siden REKO er basert på frivillighet er de avhengig av ildsjeler, spesielt i tider der det kan stritte mot, bli kjedelig eller det oppstår konflikter. Nå har REKO Norge hatt stor opptur helt siden starten, og omfanget øker fortsatt. Dette bør ikke være en hvilepute, men heller en motivasjon til nå å iverksette en plan for fremtidens REKO.

4.3.2.3 Uro – «Det ligger en grunnleggende problematikk ...»

Flere av respondentene rapporterer en form for *kaos* eller *bråk* i REKO. «Og vi kan jo gjerne si med en gang at REKO er jo bygget på litt anarki.» (respondent #1). Dersom det ikke er viljen til endring det står på, men evnen til å sikre kontinuerlig forbedring, må det ses på hva dette innebærer for REKO. En påstand som går igjen hos flere respondenter er at det forekommer hyppig diskusjoner og tilløp til krangling innad i ringer, samt også på nasjonalt plan. Det kan være alt fra hvilke produsenter som skal godkjennes og ikke, og eventuelt hva som ligger bak avgjørelsene, til uenigheter mellom administrator og produsent eller mellom administratorene. Uenighetene kan være knyttet til etiske spørsmål om hva slags produkter en skal tillate i ringene, eller hvorvidt en ring bør ha et tak på antall medlemmer. Summen av dette vurderer vi som et potensielt hinder for å kunne gjennomføre endringer og forbedringer som sikrer progresjon. Hvordan gjennomføre endringer og forbedringer, når alle og ingen har mandat til å gjøre det?

Det ligger en grunnleggende problematikk i at REKO-ringene ble startet av frivillige og drives av frivillige. Er det egentlig mulig å pålegge noen noe som helst? Kan dagens ringer gå inn i en struktur, eller må alt bygges opp på nytt? (respondent #2)

Dette betyr ikke at det ikke er mulig med endringer, for det har REKO allerede motbevist med tilpasninger som følge av covid-19. Det betyr bare at alle slike prosesser kan være svært ressurs- og tidkrevende – og dermed ikke sammenfalle med begrepet kontinuerlige forbedringer. Vi tror at en felles tanke rundt å «fjerne sløsing og fokusere på det som skaper verdi», som kontinuerlige forbedringer er, vil hjelpe REKO, og sånn sett styrke den miljømessige posisjonen i Norge. Vi tror videre at det er for krevende om det kun er frivillige administratorer som kan, eller vil, stå i en slik krevende prosess.

4.3.3 Delkonklusjon: Miljømessig hensyn

Overordnet vil vi oppsummere med å si at REKO har et svært godt utgangspunkt for å kunne ta hensyn til miljø i hele verdikjeden. Det som er en bekymring, er graden av forankring i REKOs grunnprinsipper i fremtiden, spesielt siden disse allerede utfordres. En fraværende vilje til endring og utvikling kan potensielt gjøre at REKOs miljøhensyn ikke utnyttes godt nok i Norge. En fraværende evne, må eventuelt ressursettes.

Som figur 11 viser, så har vi inntrykk av at REKO som helhet tviholder på sine grunnprinsipper, og vanner dem, slik at de kan gro videre – samtidig

som de belyser utfordringer som kan knyttes til nettopp disse grunnprinsippene. Vi har i dette kapitlet fokusert mer på hva som kan svekke REKO (og således også redusere det gode bidraget REKO miljømessig er til samfunnet). Vi mener det er viktigere å se på *roten til uro*, som kan hindre forbedring, enn å mene så mye om produsentene bør kjøre en eller to biler til og fra ringene.

Som følge av dagens struktur hvor gjennomføring i all hovedsak lener seg på de frivilliges innsats, mistenker vi at ambisjoner og ønsker om større endringer og forbedringer for REKO ikke blir løftet eller diskutert, selv om det er ønskelig, da prosessen for å få noe gjennomført vil utgjøre en svært tidkrevende og belastende prosess for de frivillige. Fordeler og ulemper med frivillighet tar vi opp i neste kapittel. Vi tenker likevel den allerede etablerte erfaringsutvekslingskanalen kan være et bra sted å starte, med tanke på å kartlegge hvilke tiltak administratorer og produsenter ser for seg nasjonalt, og hvilken innsats hver enkelt er villig til å gjøre.

REKO har potensiale til å løse en del av utfordringene som respondentene har belyst. Blant noen nevner vi transportproblematikken, utvalg av produsenter og tiltak for å unngå matsvinn hos store produsenter. Som flere respondenter har trukket frem, innebærer dette å innføre et behov for felles retningslinjer i REKO, noe for så vidt Håndboken (2020) nå har gjort, men fortsatt uten en definert ledelse. På grunn av grunnprinsippet om at REKO skal være gratis og derfor baseres på frivillighet, er det utfordrende å pålegge noen noe, dette utgjør en risiko med



Figur 11: Delkonklusjon; Planet (Kielland, 2020)

fare for uenigheter på tross av retningslinjene. Fravær av forbedringer, kan kalles et generelt svinn, som også vil skuffe mange, både produsenter og kunder. REKO er alt i alt et frisk pust til hvordan mat selges i dag, og det ville vært synd om det ikke vedvarer. Vi vil i det lengste kunne konkludere med at REKO er miljømessig bevisst, mens en ring og en produsent *kan* være miljøvennlig. Slik kan vi si at dagens organisering er optimal for etablering og vekst av REKO, men mindre dimensjonert for fremtiden, noe bærekraftteorien løfter som en av flere kritiske forhold som må ivaretas for en bærekraftig utvikling.

4.4 People – sosiale hensyn

Gjennom intervjuene brukte vi en del tid på å snakke om verdier. De verdiene man ikke nødvendigvis ser, makter å formulere tydelig eller klarer å måle, men som likevel er med på å bygge bærekraft. Dette basert på teori presentert tidligere om at valg mennesker tar, baserer seg på verdier – på hva som er viktig for oss. Intervjuene har avdekket en del områder som administratorene i REKO kanskje ikke har vært så bevisst, men som de gjennom samtale med oss fikk satt ord på. Det var blant annet samtaler rundt matsikkerhet, beredskap, selvforsyningsgrad og bygging av sosiale arenaer. Under sosiale arenaer understreket flere av respondentene at den sosiale kontakten og nærheten til kundene er viktig for kunden, men også for produsenten – for å bygge varemerket og bevare kunder over tid.

Vi skal nå drøfte den siste del av den tredelte bunnlinjen. Dette gjøres innenfor de to områdene *hensyn til lokalmiljøet og inkludering av sosiale, kulturelle og politiske spørsmål*.

4.4.1 Hensyn til lokalmiljøet

Hensyn til lokalmiljøet handler blant annet om sikkerhet for lokalbefolkningen, mindre forurensing, det å bevare og skape nye arbeidsplasser, eller det å skape et godt sosialt miljø.

Ja, det bidrar jo, hm, til å på en måte opprettholde merproduksjon, jeg vet at ja at mange som har sagt til meg at de hadde lagt ned produksjonen på gården sin, hadde det ikke vært for at de hadde en sånn salgskanal, så sånn sett så vil på en måte man utnytte ressursene bedre da, ved å ha sånne lokale salgskanaler og at REKO kan bidra til det, ehh, på et vis, det tenker jeg absolutt at det bidrar til altså. (respondent #2)

Her et utdrag fra en respondent, som synliggjør REKOs rolle i samfunnet i dag. De andre respondentene er enige, REKO bidrar til flere arbeidsplasser, samt øker Norges

selvforsyningsgrad. På lenger sikt vil også det å bevare og forsterke landbrukskunnskap i Norge gi en enda større sikkerhet, med økt grad av produsenter som vedlikeholder kunnskap om matproduksjon over hele landet. Som en viktig bonus av dette, vil Norge kunne stå sterkere i en krise, som for eksempel under covid-19 der import av varer gikk ned og mennesker fryktet å gå på butikken. Alt dette bør REKO utnytte i sin markedsføring – REKO er mer enn bare lokalmat, det er en beredskapsmessig viktig aktør i samfunnet.

4.4.1.1 Menneskemøter – skape et godt sosialt miljø

Respondent fem understreker at kontakten med kunden oppleves som viktig for kunden, og dermed også for produsenten for å beholde kundene over tid. Fra teoriens ståsted en strategisk tankegang om det å bevare kundegrupper.

Altså det er på en måte viktig for meg å ha den personlige kontakten med kunden, men ikke av samme grunn som kunden. Ikke fordi jeg digger kunden min og synes at «åå, så hyggelig å treffe kunden», men det er mer den personlige kontakten med kunden som gjør at jeg kanskje beholder kontakten med kunden min. Så når jeg tenker å, den veien tenker jeg på en måte bare business. Ehh, mens kunden kanskje bare tenker personlig at det er en hyggelig greie. Men, ehh, å... Å beholde kundene sine. Det må jo være noe av det viktigste for produsenten, og da må man levere bra varer og være hyggelig på utlevering, og stille opp og, og, ja gjøre det riktig, da. (respondent #5)

Samtidig uttrykker en annen respondent at det sosiale møtet er erfart mer og mer vanskelig når kundemassen øker og tid til sosial kontakt blir redusert på utleveringene. Her må REKO bestemme seg om kundemøtet skal være en del av varemerket, eller om det skal være en bonus. Det må i alle fall ikke bli slik at man lover denne sosiale nærheten, samtidig som den forsvinner på grunn av store kundemasser og lav kapasitet under utleveringer. Det vil skuffe kundene som igjen kan svekke omdømmet.

4.4.1.2 Gratis – for enhver pris?

Frivilligheten driver REKO og er mye av årsaken til at bevegelsen har spredt seg som ild i tørt gress, og sikret entusiasme hos så mange mennesker. Frivillighetsbarometeret 2019 viser at «88% er enig eller svært enig i at folks frivillige engasjement er med på å utvikle og berike kommunen de bor i» (frivillighetsbarometeret, 2019). Respondentene fremstår som reflekterte

og med en genuin interesse for REKOs beste, men nevner også at det er mye jobb, spesielt når det blir konflikter og uklare rammer.

Det er mange organisasjoner som i hovedsak består av frivillige, men som regel med en ledelse som organiserer og forvalter innsats og midler. Frivillighet Norge definerer frivillig virke som: «(...) som for det vesentligste er basert på frivillige gaver / innsamlede midler og/eller frivillig tidsbruk, og som har et ikke-kommersielt formål.» (frivillighetnorge.no, 2020). Ikke-kommersielt betyr at fortjeneste ikke er formålet. Her skurrer det litt for bruk av frivillige i REKO. REKO er mye mer enn kjøp og salg, men kjøp og salg er fortsatt rasjonale i konseptet – produsentene må tjene på REKO.

Som tidligere nevnt kan frivillighet som et grunnprinsipp by på utfordringer, hvis man skal se det fra et bærekraftteoretisk perspektiv. Frivillighet er en dyd, ofte kortvarig og gjort basert på egen motivasjon eller interesse. Når frivillige skal samordne og koordinere valg som bidrar til at REKO får en positiv innvirkning på miljøet og en fremtidig utvikling, er det en ting som kan forhindre hele prosessen, og det er at man i liten grad kan pålegge frivillige noen ting. Som for eksempel hvilke regelsett som bidrar positivt for miljø og hva som kan ha en mer ødeleggende effekt. Respondent fire argumenterer at REKO fungerer fordi det er gratis, og at REKO må være basert på dette for å fungere. Dette hjemles i en av grunnprinsippene som ligger i REKO, og det er greit, men vi er i stuss om dette er den beste løsningen over tid – det kan i alle fall ikke være for prinsippets skyld.

REKO altså fungerer altså fordi det gratis, fordi det er basert på frivillighet, eh og det er den beste løsningen så alle som prøver, mange som har prøvd å lage apper og nettsider, og det er mange som vil kopiere og tjene penger på REKO, men det er ingen som får det til for det at det må være basert på frivillighet for at det skal bli gratis.

(respondent #4)

Som vi løfter i teorikapittelet og under *Profit* er økonomisk bærekraft en sentral del av den tredelte bunnlinjen, og en forutsetning for å sikre levedyktighet. Det vil si at dersom en tar bort frivilligheten er en avhengig av finansiering. Dette ser vi som uproblematisk om man kan ta små summer, og i starten betale en-to personer til å tenke fremover og ta støytene, slik at man unngår at frivillige sliter seg ut. Dette tror vi bidrar til bærekraft, spesielt etter å ha hørt utfordringene administratorene tidvis står i, i tillegg til at det også tas opp i tidligere

undersøkelser. Leikvoll et al. (2019) fant ut at enkelte mente administratorer burde honoreres for å unngå at de mistet interessen og at produsenter og forbrukere kunne forvente en viss service. Her trekker en annen respondent diskusjonen videre, og underbygger argumentasjonen om at total frivillighet kan være en vanskelig vei å gå.

4.4.1.3 Tilrettelegging, rettleiding eller ledelse?

Ehh, det skulle vært en toppledelse, for da blir det lettere når man kommer i konflikt.

Ehh, jeg har vært i en kjempekonflikt som gjorde at ting ble kjempevanskelig fordi alle har forskjellige meninger. Og når det da ikke egentlig finnes noen ordentlige regler da, så blir det veldig vanskelig. Ehh, men så er det kanskje og vanskelig å danne den gruppen. (respondent #5)

Som tidligere nevnt under delkapittel *Planet* er det rapportert om uro i ringene og blant administratorene. Vi skal ikke ta denne diskusjonen her på nytt, men ta den videre til hvorfor det blir slik. Som respondent fem påpeker så er det vanskeligere å håndtere konflikter når reglene er vage eller fraværende. Håndboken er et bevis på at behovet har vært reelt, men likevel er vi usikker på hvordan håndhevingen skal bli, i situasjoner som krever mer enn en håndbok.

Det er altså ikke utenkelig at den frivillige innsatsen har et tak. Hvorvidt og hvordan REKO skal sikre ytterligere utvikling og riktig vei, skal vi ikke konkludere med, men at det er delte meninger blant administratorene er sikkert. Teorien er med på å belyse at det i alle fall bør gjøres noen tanker rundt hvordan tilrettelegging, rettleiding og ledelse bør se ut i fremtiden.

Dette må man være forberedt på skal skje, uavhengig av hva de frivillige mener, for som respondent tre presiserer, så er det «(...) sluttbrukeren som styrer om REKO kommer til å fortsette eller ikke. Hvis sluttbrukeren slutter å kjøpe, så vil ikke REKO bestå. Det vil ingen, ingen bedrift vil bestå uten sluttbrukeren.»

Vi har inntrykk av at det er krefter i og utenfor REKO som ønsker å bidra til utvikling. Samtidig er det en motstand i hele diskusjonen; REKO må vokte seg for å kritisere nye initiativ eller undergrave diskusjoner rundt utvikling, det kan gå på bekostning av ivrige frivillige, motiverte produsenter og kunder som uttrykker behov.

4.4.2 Inkludere sosiale, kulturelle og politiske spørsmål

Grunnet koronakrisen ble det naturlig å spørre respondentene om hvilken rolle de så for seg å ha i en nasjonal krise, og hvilket samfunnsansvar de mente at REKO har. På spørsmål om nasjonal krise og samfunnsansvar ble flere av respondentene overrasket og noe betenkte, det virket som om at de fikk nye ideer. «Men å se matsikkerhet i forhold til ressurser og samfunnsansvar, den har jeg aldri hørt før. Og det er jo et jævlig godt poeng.» (respondent #1). Respondentene mener at REKO er veldig aktuelle i en nasjonal krise, og at de sånn sett kan ha et samfunnsansvar. Kanskje kan dette være fremtiden? Et bidrag til Norges beredskap og sikkerhet?

4.4.2.1 Samfunnsansvar og bevisstgjøring

Jeg føler at det har et ganske, fått et ganske stort samfunnsansvar. Ehm, jeg synes at det REKO gjør er å bevisstgjøre så mange mennesker om maten vi spiser og hvor den kommer fra og hva, hvilke forskjeller det kan gjøre. (respondent #3)

Som respondent tre sier, så har REKO etter hvert fått et stort ansvar, bare gjennom å være en kanal for opplysning og således bevisstgjøring rundt mat og matproduksjon. Flere av respondentene er enige i dette. Som tidligere nevnt trekker også flere frem muligheten REKO representerer for, å ivareta småskalaproduksjon og slik også øke Norges selvforsyningsgrad som vi tenker er svært viktig sett fra et beredskapsperspektiv. Dette bør REKO bygge videre på, og kanskje således få noe støtte til institusjonell bærekraft.

Respondent tre trekker i tillegg frem en interessant betraktning om at en mer bevisst befolkning bidrar til økt bærekraft. Den indirekte følgen kan gjøre at folk blir mer miljøbevisste i andre valg som følge av å handle gjennom REKO, nettopp at kunden selv tar politiske og fremtidsrettede valg gjennom egen handel.

Du kan bli med på å bestemme hvordan maten produseres, og med det også hvordan landet faktisk kan bli seende ut. Vil du ha et landbruk da kun med industri, eller vil vi også ha flere småbruk som klarer å leve av lokalmaten? Så det er alle er med og bestemmer helt fra bunn, ved å handle. (respondent #4)

Respondent en, to og tre trekker også frem dette med at REKO bidrar med økt informasjon til befolkningen. Spesielt når vi stiller spørsmål om hvilket samfunnsansvar REKO har, svarer henholdsvis respondent to at REKO tar samfunnsansvar gjennom bevisstgjøring, og respondent tre svarer at REKO har et informasjonsansvar.

REKO er ingen organisasjon eller virksomhet, men jo større de blir, dess større ansvar kan de få, om de vil eller ikke – som en viktig aktør i samfunnet. Som eksempel viste REKO seg som en viktig aktør for folket i koronatiden. «Det synes som om korona har bidratt til en ytterligere bevisstgjøring omkring råvarenes opprinnelse og kvalitet på matvarer hos publikum, sier Siv-Elin Krutvik, prosjektleder for REKO i Norsk Bonde- og Småbrukarlag.» (Warlo, 2020).

Som teorien understøtter, tror vi en felles forankring med en tilknyttet ledelse er det som vil bidra til at REKO kan ta et tyngre samfunnsansvar, utover det å være et positivt bidrag til samfunnet. Gjennom strengere rammer satt i system tror vi også at det offentlige kunne vært mer interessert i å støtte opp under grasrotbevegelsens formål.

4.4.2.2 Facebook

Respondentene uttrykker i hovedsak at Facebook fungerer bra, fordi det er gratis og fordi det fungerer nå; utfordringene er der likevel, både tekniske og sosiale. Respondenter forteller at algoritmene på Facebook ikke gjør det mulig å rettferdiggjøre oppmerksomheten til de ulike produsentene, noe som skaper et urettferdig utgangspunkt med tanke på markedsføring. I tillegg er det en del kunder som kritiserer bruk av Facebook, fordi de ikke bruker plattformen eller fordi de ikke skjønner hvordan man bruker det, dette kan fort ekskludere en kundegruppe. Sist, men ikke minst ønsker vi å påpeke det etiske problemet med å bruke Facebook, og at dette i seg selv kan påvirke kundemassen og produsentene – og i verste fall skade omdømmet. På nrk.no 5. november 2020 skilter de med overskriften: *Åpenlyst kjøp og salg av overgrep mot barn på Instagram*. Instagram eies av Facebook, som selv uttaler:

Materiale som utnytter barn er forferdelig, og vi gjør alt vi kan for å fjerne det fra vår plattform. Vi fjerner kontoer som sprer eller tilbyr denne type materiale så fort vi oppdager dem, sier Marianne Neraal, som er sjef for retningslinjer i Facebook Norge. (Moland & Solvang, 2020)

Vi ønsker å poengtere at alle valg man tar kan påvirke hvordan man oppfattes, spesielt i offentlige roller, som REKO på mange måter nå har. Dette er ikke for å krisemaksimere, men det er for å bevisstgjøre om at en slik problematikk fort kan bli et stort problem, spesielt i et konsept der man i utgangspunktet ellers fremstår med fokus på rene verdier, både innenfor økonomi, miljø og mennesket; å være bærekraftig handler om å se slike utfordringer og å gjøre noe med det. Det krever kanskje litt mer myndighet enn de frivillige har i dag?

4.4.2.3 Beslutningstaking og myndighet

I undersøkelsen spurte vi om hvordan viktige beslutninger tas i REKO. Her er respondentene usikre, men mener i hovedsak at administratorene må ta beslutninger for sin ring, basert på dialog med dem det gjelder, og at de søker hjelp hos andre administratorer hvis det trengs flere synspunkter på saken. REKO i seg selv har ingen ledelse som har det «endelig ordet», og håndboken er det som skal gi riktig retning.

Og vi som administratorer vet ikke helt hva vi på en måte skal, eh ja hva vi kan bestemme og ikke da, så det blir ofte litt sånn det er noe vi lurer veldig på så blir det sånn at vi lufter det inne på produsentsiden, så får alle si det de mener liksom – det er litt hehe sånn både og i alle retninger. (respondent #6)

Uro i lokalmiljøer kan være en risiko ved uklare retningslinjer eller mangel på ledelse. Dette er en ekstra risiko i småsamfunn der en konflikt i en REKO-ring faktisk kan bli et problem i lokalsamfunnet. Flere av respondentene tenderer mot å mene at det burde vært flere retningslinjer og regler. Konflikten igjen blir at REKO er frivillig, lite krav kan stilles til administratorene eller produsentene for utenom å følge norske lover og Mattilsynets regler. Hva dette betyr for REKO i lengden er vanskelig å si, men fra et teoretisk ståsted er det en del utfordringer som direkte er knyttet til bærekraft og bærekraftig utvikling.

4.4.3 Delkonklusjon: Sosiale hensyn

Som figur 12 viser er vi også her kritiske til tyngden som ligger i grunnprinsippene. Basert på drøftingen av den tredje og siste delen av grunnpilarene, er det fristende å trekke konklusjonen at REKO må gjøre noe for å utpeke en mer samlet retningen, som således kan håndtere både samfunnsansvaret og den mengden mennesker som etter hvert kan bli involvert i



Figur 12: Delkonklusjon; People (Axel Kielland, 2020)

REKO. Ringvirkningen vil kunne være nedjustert *kaos* eller *bråk* i ringene – som igjen kan forhindre uro i lokalmiljøet, spesielt på de små stedene. Frivillighet anser vi som et viktig og riktig virkemiddel for oppstarten av REKO – men som etter hvert mer fremstår som en akilleshæl, enn et gunstig strategisk trekk for fremtiden. Dette grunnprinsippet kan i seg selv bli en stor utfordring uten noen form for utpekte ledere.

På den ene siden har vi sett at REKO bidrar til kompetanseheving og bevisstgjøring hos forbruker, noe som indirekte er en svært positiv virkning av REKO. Likevel må REKO bli mer bevisst sin offentlige rolle, spesielt i valg der etikk og krise står på agendaen. Med en tyngre bevissthet rundt dette, kan REKO bidra til nytenkning også i andre bransjer. Totalt sett basert på respondentenes svar har REKO en stor rolle i lokale samfunn, og kanskje mest for de mindre småstedene i Norge. REKO tilrettelegger for ringene og skaper arbeidsplasser, som legger til rette for produsenten og øker selvforsyningsgraden i Norge. REKO-ringene tilbyr kunden mer enn bare et produkt, men må bli enig om en felles tilnærming, spesielt innenfor institusjonell bærekraft, merkevaren og omdømmebygging.

5 Oppsummering – hvordan ivaretar REKO bærekraft?

Vi skal nå oppsummere i den hensikt å dra sammen de funn som er gjort gjennom oppgavens drøfting, og videre presentere slutninger basert på problemstillingen vi startet med.

Oppsummeringen baserer seg på formålet med oppgaven, teorien som ble lagt til grunn for å belyse problemstillingen, metoden som tråkket sti og funnene som gjennom drøftingen er knadd til konkrete slutninger.

Formålet med denne oppgaven var å se på hvordan *bærekraft* ivaretas i REKO. Som en følge av dette kom det gradvis funn og refleksjoner, både i teori og undersøkelsen som kunne gi oss et godt bilde av hvor bærekraftig REKO er.

Gjennom lærdommer i undersøkelsen har vi kommet frem til at det er en del jobb som gjenstår for at REKO som konsept er bærekraftig, selv om både ringene og produsentene kan være det. Vi skal nå konkludere våre funn, og deretter komme med en ydmyk anbefaling – sistnevnte handler ikke om å slakte REKO, men er basert på en interesse om at vi ønsker at REKO skal ha en stabil fremtid, som en viktig bidragsyter i samfunnet.

5.1.1 Konklusjon med anbefaling

Selv om det finnes mange hundre definisjoner på bærekraft og sikkert enda flere måter å forvalte bærekraft på, ønsker vi å være tro mot den teoretiske definisjonen *den tredelte bunnlinjen* og se REKOs bærekraft opp mot det. Tabellen under oppsummerer konklusjonene gjennom drøftingen, der vi har sett funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Fargeskalaen illustrerer fordeler og ulemper innenfor hver pilar.

Tabell 10: Konklusjon bærekraft

Bærekraft		
PROFIT	PLANET	PEOPLE
• Verdiopplevelsen er gjensidig	• Bevisstgjøring i samfunnet • Kompetanseheving landbruk	• Flere arbeidsplasser i lokalsamfunn
• Arena for kjøp og salg	• Kortreist mat	• Enkle og få prinsipper
• Unikt konsept - konkurransedyktig	• Mindre matsvinn	• Økt selvforsyningsgrad
• Har et bra utgangspunkt	• Mye økologisk	• Hyggelig
• Mange gode idéer	• Stimulerer småskala produksjon	• Eksklusivt
• Facebook som salgskanal	• Lite innovasjon	• Facebook som plattform
• Grunnleggende prinsipper for REKO er over tid blitt en hemske		• Uro • Diskriminering • Mange sterke meninger og lite samordning
• Ikke nødvendigvis stor forpliktelse til REKO blant produsenter.	• Usikkert med frivillige	• Ulikhet i ringer • Lite endringsvillighet
• Lite felles fokus på effektivisering		• Uklart rundt administratormakt
• Ingen plan for lønnsom vekst	• Mangel på langsiktig fokus	• Frivillighetens begrensninger

Nederst i tabellen er de største utfordringene vi har kommet frem til gjennom undersøkelsen. Disse utfordrer bærekraften i REKO. Den største frykten er at produsentene skal forsvinne til fordel for andre tilbud, at konseptet skal dø ut på grunn av manglende langsiktig fokus, eller at frivillige skal slutte fordi det blir for mye jobb over tid. Hovedessensen her er en konflikt mellom vilje/evne til endring og det å bevare grunnprinsippene. Ser man det fra et institusjonelt perspektiv er dette motsetninger til institusjonell bærekraft. Denne grunnmuren, som mangler i REKO, med planlegging, styring og forvaltning av ressurser er det som gir tiltak som kan styrke og bevare den bærekraftige utviklingen.

For å oppnå en plattform med større armslag for utvikling, tror vi at grunnprinsippene må revideres eller vurderes fra et kost-nytte perspektiv – med hensyn til det viktigste, nettopp at REKO skal være en aktør også i fremtiden. Gjennom drøftingen faller vi stadig tilbake på at grunnprinsippene faktisk kan bli en hemsko. Det hjelper ikke å ha stødige grunnprinsipper om den tredelte bunnlinjen lider av manglende balanse. I teorikapittelet presenterte vi den *fjerde* delen av bærekraft – som gjennomgående har blitt tatt opp i hele den tredelte bunnlinjen, og som også blir konklusjonen på denne oppgaven. Det handler om forvaltning, styring og ledelse, totalt sagt; virksomhetsstyring. REKO trenger en grunnmur. REKO trenger en godt forankret institusjonell bærekraft.



Figur 13: Forholdet mellom strategi, tredelt bunnlinje og REKO, (Kielland, 2020).

REKO risikerer å gro fast dersom de ikke stikker fingeren i jorda og tar et oppgjør med grunnleggende prinsipper for å sikre en bærekraftig utvikling, med utgangspunkt i oppsummerende figur 13. REKO er absolutt et marked for fremtiden. REKO er faktisk bra for fremtiden, fra et bærekraftperspektiv; men som denne oppgaven oppsummerer – noen må ivareta fremtiden i REKO. Først da blir fremtiden et marked for REKO.

5.1.2 Til ettertanke og forslag til videre forskning

Basert på denne undersøkelsen har det kommet frem mange aspekter med det å drive noe basert på frivillighet. Den psykologiske biten av det har vi ikke dykket inn i, noe vi tror kunne vært en veldig spennende fortsettelse på denne oppgaven, for å undersøke om disse menneskene som driver REKO frem kan forventes å fortsette med dette over tid. I tillegg skulle vi gjerne fortsatt denne prosessen ved å utvide vår undersøkelse nok til at vi kunne laget en konkret forretningsmodell. Bærekraftige organisasjoner er i støtet, og mye kan fortsatt undersøkes for å få en bedre forståelse for bærekraft som en del av organisasjonsutvikling. Videre anbefaler vi å se på ringvirkningene av økt landbruk i Norge sett fra et samfunnsikkerhets- og beredskapsperspektiv, og hvordan dette kan videre kan gjøre landbruk mer miljøvennlig, gjennom å bidra til økt produksjon i Norge og således ha mindre behov for import, spesielt på de varer som landbruket i Norge kan produsere selv.

Referanser

- Alfsen, H. og Aksnes, T.C. (2017). Bærekraft og samfunnsansvar i verdikjeden. *Magma*, 2017(7),15–16. Hentet 29. november 2020 fra <https://www.magma.no/barekraft-og-samfunnsansvar-i-verdikjeden>
- Bergan, Daniel E. & McKenna, Amy (2016). Grassrots – movement or campaign. *Encyclopedia Britannica*. Hentet 31. oktober 2020 fra <https://www.britannica.com/topic/grassroots>
- Bondebladet. (2018, 19.03). Vil gjøre direktesalg av mat enklere. Hentet 08. november 2020 fra <https://www.bondebladet.no/landbruk/vil-gjore-direktesalg-av-mat-enklere>
- Brundtlandkommisjonen. (1987). Vår felles fremtid. Hentet fra https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page
- Elkington, J. (1998). Cannibals with fork: the triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*. 1998, 31–52. Hentet fra <https://onlinelibrary-wiley-com.mime.uit.no/doi/epdf/10.1002/tqem.3310080106>
- Farbrot, A. (2019, 21.07). Vi snakker varmt om bærekraft, men lommebok og nytteverdi avgjør hva vi kjøper. Hentet 08. november 2020 fra <https://forskning.no/forbruk-handelshoyskolen-bi-partner/vi-snakker-varmt-om-baerekraft-men-lommebok-og-nytteverdi-avgjor-hva-vi-kjoper/1348797>
- FN-sambandet. (2019.) Hva er bærekraftig utvikling? Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- Frivillig Norge. (2020). Hva er frivillighet? Hentet 08. november 2020 fra <https://www.frivillighetnorge.no/fakta/hva-er-frivillighet/>
- Frivillig Norge. (2019, 05.09). Frivillighetsbarometeret 2019. Hentet 22. november 2020 <https://www.frivillighetnorge.no/nyheter/frivillighetsbarometeret-2019>
- Grasrota (2014). *I Store Norske leksikon*. Hentet 08. november 2020 fra <https://snl.no/grasrota>
- Grasrotbevegelse. (2020). *Wikipedia*. Hentet 08. november 2020 fra <https://no.wikipedia.org/wiki/Grasrotbevegelse>

Grønlund, A. & Joner, E. (2016, 09.08). Kronikk: Økologisk er ikke nødvendigvis mer miljøvennlig. Hentet 08. november 2020 fra <https://forskning.no/okologi-kronikk-landbruk/kronikk-okologisk-er-ikke-nodvendigvis-mer-miljovennlig/1167347>

Hagolani-Albov, S. og Halvarson, S. (2017, 01.). Farm Fresh in the City: Urban Grassroots Food Distribution. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/321668352_Farm_fresh_in_the_city_Urban_grassroots_food_distribution_networks_in_Finland/link/5ba8e3d4a6fdccd3cb6f6cd4/download

Image (2020). I *Store Norske leksikon*. Hentet 08. november 2020 fra <https://snl.no/image>

Johnston, P., Everard, M., Santillo, D. & Robért, K-H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Env Sci Pollut Res*. 14(1)60 – 66. Hentet 31. oktober 2020 fra: <https://login.mime.uit.no/connect?session=s0z3xaLFvrhyAmIS&qurl=https%3a%2f%2fink.springer.com%2fcontent%2fpdf%2f10.1065%2fespr2007.01.375.pdf>

Karlsen, K.M., Winther, U., Robertsen, R., Mikkelsen, E. & Richardsen, R. (2018). Utvikling av bærekraftportal for norsk havbruk. *Faglig sluttrapport*. Hentet fra <https://nofimaas.sharepoint.com/sites/public/Cristin/Rapport%2035-2018.pdf?originalPath=aHR0cHM6Ly9ub2ZpbWFhcy5zaGFyZXBvaW50LmNvbS86Yjovcy9wdWJsaWMvRVJvU1pvYTZyeEZCdTZ3NXgySkE0WmdCYWdVS29nNzlWOWJpcjBycXh5WGE0UT9ydGltZT1wUUlaSE5PRDJFZw>

Krutvik, Siv-Elin. (2018, 31.10). REKO-ringer. *Norsk Bonde- og Småbrukarlag*. Hentet 17. oktober 2020 fra <https://www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/matnyttig/lokalmatringer/reko-ringer-mat/>

Landbruk.no. (2018, 02.08). Økende import truer bærekraftig norsk produksjon av frukt og grønnsaker. Hentet 28. november 2020 fra <https://www.landbruk.no/internasjonalt/okende-import-truer-baerekraftig-norsk-produksjon-av-frukt-og-gronnsaker/>

Landquist, B., Nordborg, M. & Hornborg, S. (2016). Litteraturstudie av miljöpåverkan från konventionellt och ekologiskt producerade livsmedel – Fokus på studier utförda med livscykelanalysmetodik. *Livsmedelsverket*. 2016. Hentet 08. november 2020 fra <https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/rapporter/2016/miljopaverkan-fran-konventionellt-och-ekologiskt-producerade-livsmedel-nr-2-2016.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

- Lem, C. H. (2017, 07.). Bærekraft er balansekunst. *Magma*. 2017(7), 6–8. Hentet 29. november 2020 fra <https://www.magma.no/barekraft-er-balansekunst1>
- Leikvoll, G. K. A., Hvitsand, C., Haugen, I. og Engh, M./Telemarksforskning. (2020, 01). *REKO-ring: En viktig omsetningskanal for økologisk landbruk*. (3/20). Hentet fra <https://www.fylkesmannen.no/globalassets/fm-rogaland/dokument-fmro/landbruk/rapportar/telemarksforskning-reko-januar-2020.pdf>
- Lokalmatringen.no (2020). REKO-ringen. Hentet 28. november 2020 fra <https://lokalmatringen.no/reko-ringen/>
- Moland, A. & Solvang, R. (2020). Åpenlyst kjøp og salg av overgrep mot barn på Instagram. *Nrk*. Hentet fra 07. november 2020 fra <https://www.nrk.no/dokumentar/apenlyst-salg-og-spredning-av-overgrepsbilder-pa-instagram-1.15225638>
- Norsk Bonde- og småbrukarlag. (2020, 04.11). *Håndbok for REKO-ringen*. Hentet 08. november 2020 fra https://www.smabrukarlaget.no/sfiles/1/95/6/file/handbok-for-reko-ringen.pdf?fbclid=IwAR1bCznwCIG_-ugMDgwYMFTTrSUFBowGusTo7dZPDhh1BZYJu1JbVpvg5uU
- Norad. (2018, 26.10). 4 av 5 nordmenn vil endre hverdagsvaner for miljøet. Hentet 18. november 2020 fra <https://www.norad.no/aktuelt/nyheter/2018/4-av-5-nordmenn-vil-endre-hverdagsvaner-for-miljoet/>
- NRK. (1990). *En verden for alle*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/en-verden-for-alle>
- Nygaard, A. (2019). *Grønn Markedsføringsledelse*. Utgivelsessted: Fagbokforlaget Oslo
- Parot, Jocelyn (2015, 08.01) AMAP in France. Hentet 08. november 2020 fra <https://urgenci.net/amap-in-france>
- REKO-ring (2020). *Wikipedia*. Hentet 08. november 2020 fra <https://no.wikipedia.org/wiki/REKO-ring>
- Regjeringen. (2020, 31.10.) Bærekraftsmålene i Norge. Hentet 08. november 2020 fra <https://berekraft.regjeringen.no/baerekraftsmalene-i-norge>

Regjeringen. (2020, 18.05). FNs bærekraftsmål. Hentet 08. november 2020 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/sdg_oversikt/id2505654

Samuelsen, T., Vik, B.L. & Standal, O. (2020). Alle snakker om bærekraft, men ingen snakker om hva det betyr. *Universitetsavisa*. Hentet 31. oktober 2020 fra <https://www.universitetsavisa.no/incoming/2020/02/06/Alle-snakker-om-bærekraft-men-ingen-snakker-om-hva-det-betyr-21008686.ece>

Sander, K. (2019). Hva er bærekraftig utvikling? Hentet fra <https://estudie.no/den-tredelte-bunnlinjen/>

Svae, P. H. (2013). *Løsningen er grønn*. Utgivelsessted: Flux Forlag AS, Oslo.

Sjuve, C. (2019, 11.08). Selger mat på Facebook: - det koker! *Dagbladet*. Hentet 29. mars 2020 fra <https://www.dagbladet.no/mat/selger-mat-pa-facebook---det-koker/71468379>.

Statistisk Sentralbyrå. (2019, 28.08). Transport står for 30 prosent av klimautslippene i Norge. Hentet 08. november 2020 fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/transport-star-for-30-prosent-av-klimautslippene-i-norge#:~:text=1%20000%20tonn%20CO2%2Dekvivalenter,-2017&text=Figur%203%20viser%20at%20veitrafikk,olje%2D%20og%20gassutvinning%20og%20industri>.

Tjeldnes, S.A. (2017). Forbedringsprosess – kontinuerlig forbedring. Hentet 08. november 2020 fra https://uit.no/prosjekter/prosjektsub?p_document_id=362446&sub_id=366500

Utenriksdepartementet. (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Meld. St. nr. (10) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/sec1>

Utgård, J. (2019). Regulering for bærekraft. *Magma*, 2019(5), s. 45–50.

Dahlum, S. (2020). Validitet. *Store Norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>

Vedeld, S. (2020, 17. oktober). Åpnet gårdsbutikk på stabburet. *OAVIS.no*. Hentet fra <https://www.oavis.no/garden-pa-svartskog-gardsbutikk-hilde-aukrust/apnet-gardsbutikk-pa-stabburet/497389>

Visma. (2020). Omdømme. Hentet fra

<https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/o/omdomme/>

Warlo, J. (2020, 25. april). Oppsving for REKO under korona. Hentet fra [https://](https://www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/tema/oppsving-for-re/)

www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/tema/oppsving-for-re/

Vedlegg 1

Intervjuguide til dybdeintervju

Metode:

Intervjuene gjennomføres fysisk eller over Skype el. lignende. Godkjent lydopptaker brukes. Lydopptak slettes etter at intervjuene er transkribert. Metoden for oppgaven er kvalitativ metode med eksplorative fokus i form av semistrukturert dybdeintervju.

Informasjon til intervjueren

Intervjuet skal gjennomføres med opptaker godkjent av UiT. Intervjuet skal deretter transkriberes til tekst. Teksten skal deretter kodes og benyttes i drøftingskapitlet i oppgaven.

Informasjon til kilden

Kilden får ikke tilgang på spørsmålene i forkant av intervjuet. Samtalene blir tatt opp ved bruk av en app. Samtalen vil deretter transkriberes over i tekst. Teksten vil så kodes (dvs. analyseres med utgangspunkt i oppgaven). Deretter vil vi benytte innhold eller direkte sitater fra oppgaven. Det er lov å unnlate å svare på spørsmål – men da vil vi spørre hvorfor det unnlates. Enkelte spørsmål vil nok kilden ikke kunne svare på – men det er også et svar for oss i undersøkelsen på hvorvidt det er en felles forståelse i REKO-konseptet. Utvalg 1 - altså de to frontfigurene i REKO-ringene vil ikke kunne anonymiseres grunnet deres offentlige rolle og posisjon, men de vil få mulighet til gjennomgang av oppgaven for å korrigere/utdype ved behov. Utvalg 2 (administratorene) anonymiseres.

Spørsmålsguide.

Åpningsspørsmål

Nr	Spørsmål	Kommentar
01	Alder?	57
02	Rolle i REKO-ringene?	

Spørsmål om organisering:

Innledning til intervjuer (hensikten med spørsmålene): REKO-ringene omtales å ha en flat struktur, der organiseringen er basert på frivillighet og produsentene selv har ansvaret for produktene de selger. Kan dette by på utfordringer?

Nr	Spørsmål	Kommentar
01	Hvordan er REKO-ringene organisert?	
02	Hvordan tenker du REKO bør være organisert?	
03	Hvordan fungerer REKOs "flate struktur" (det er slik det er omtalt i en del medier)	
04	Har REKO-ringene en strategi?	
05	Kan du forklare REKO-ringenes strategi	
06	Hvordan ivaretas REKO-ringenes langsiktige perspektiv?	
07	Eksisterer det noe koordinert styring på nasjonalt plan i REKO?	
08	Hvilke fordeler kan komme av økt styring i REKO? (Vi må tenke litt hva vi legger i ordet styring? Må vi da ha med noe om ledelse?)	

09	Hvilke ulemper kan komme av økt styring i REKO?	
10	Hva tenker du er den beste løsningen for REKOs fremtid?	
11	Har REKO et regelverk? <ul style="list-style-type: none"> - Hvem og hvordan lages reglene i REKO? - Hvordan påvirker reglene deg? - Er reglene like for alle ringene? - Hvem har beslutningsmyndighet i REKO-konseptet? - Hvor stor frihet har REKO-ringene til å gjøre lokale valg? 	
12	Er det erfaringsveksling mellom REKO-ringene?	
13	Hvordan er kommunikasjonen mellom administratorene?	
14	Hvordan utvikler REKO seg?	
15	Hvem ivaretas “best practice” i REKO-ringene? (“lære av den beste”)	
16	Hvordan tas viktige beslutninger i REKO?	
17	Hvem er ansvarlig for REKO i en krisesituasjon?	

Spørsmål knyttet til bærekraft:

Innledning til intervjuer (hensikten med spørsmålene): Bærekraft fremstår som viktig for REKO-ringene, og er ofte et begrep nyttet i intervjuer og artikler om konseptet. Er denne forståelsen rundt bærekraft gjennomgående blant administratorene og hvordan påvirker organiseringen bærekraft? Er organiseringen i dag gunstig for å skape et enda mer robust konsept for samfunnet?

Nr	Spørsmål	Kommentar
01	Hva gjør REKO-ringene bærekraftig?	

02	Hva legger du i begrepet bærekraft?	
03	Hva skal REKO-ringene gjøre for å bli mer bærekraftig?	
04	Hvilket samfunnsansvar har REKO i Norge? (tanker rundt sin rolle og hvordan ikke-organisering kan svekke rollen?)	
05	Hvordan ivaretar REKO matsikkerhet i Norge? (Må forklare begrepet Matsikkerhet, ikke knyttet til mattilsynet)	
06	Hvilken rolle vil REKO ha i en nasjonal krise?	
07	Hva er en vellykket REKO-ring?	
08	Fungerer alle REKO-ringer etter intensjonen?	
09	Hvordan planlegges fremtiden til REKO?	
10	Hvordan håndterer REKO økning i antall produsenter og kunder.	
11	Hvordan oppleves lønnsomheten for produsentene?	

Spørsmål knyttet til omdømme:

Innledning til intervjuer (hensikten med spørsmålene): I en flat struktur, med lite kontroll og mange aktører kan omdømmehåndtering bli utfordrende, både generelt – som en del av konseptets ansikt utad, men også ved situasjoner der omdømme blir satt på prøve. Benytter de en enhetlig tilnærming til omdømme - eller er det en “laissez faire” tilnærming?

Nr	Spørsmål	Kommentar
01	Hva er varemerket til REKO?	
02	Hvordan markedsføres varemerket til REKO?	
03	Hva tenker du om at Facebook er salgspattformen?	

04	Hva mener du er viktig for kunden?	
05	Hva mener du er viktig for produsenten?	
06	Forklar kommunikasjonsstrategien til REKO?	
07	Forklar planen ved negativt omdømme.	
08	Hvordan kan en nasjonal styring påvirke omdømmet?	
09	Hvordan oppfattes REKO-ringene av omgivelsene?	
10	Hva gjør REKO konkurransedyktig?	
11	Hvordan håndterer REKO-ringene etiske problemstillinger?	
12	Hvilket image har REKO-ringene?	
13	Hvordan ønsker REKO-ringene å bli oppfattet?	
14	Er det en plan for dette?	

Avslutningsspørsmål:

Nr	Spørsmål	Kommentar
01	Er det noe annet du ønsker å utdype om organisering, bærekraft eller omdømmehåndtering i REKO?	

