



# Høgskulen på Vestlandet

## ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	29-04-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	2022 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	13-05-2022 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 ØMF190 1 MA1 2022 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Hannah Adriana Isabelle Rønhoude		

### Deltaker

<b>Naun:</b>	Sara Slålie Cuijetic
<b>Kandidatnr.:</b>	421
<b>HVL-id:</b>	586555@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

Egenerklæring \*:  Ja  
Jeg bekrefter at jeg har  Ja  
registrert  
oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i  
StudentWeb og vet at  
denne vil stå på  
vitnemålet mitt \*:

### Gruppe

**Gruppenaun:** (Ikke satt)  
**Gruppenummer:** 15  
**Andre medlemmer i gruppen:** Kjersti Fagerlund, Gina Stølen Kjørås, Maren Øen Korneliussen, Reidar Hagevik Larsen

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Er innovasjon nødvendig for konkurransedyktighet i landbruket?

Is it necessary to innovate in agriculture to maintain competitiveness?

Gina Stølen Kjørås, Kjersti Fagerlund, Maren Øen Korneliussen,  
Reidar Hagevik Larsen & Sara Slålie Cvijetic

ØMF190 – Bachelor for Økonomi og administrasjon

Fakultetet for Økonomi og samfunnsvitenskap Institutt for Økonomi og administrasjon

Veileder: Hannah Adriana Isabelle Rønhovde

Innleveringsdato: 13.05.2022

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

**Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside**

<p><i>Tittel:</i></p> <p><i>Norsk: Er innovasjon nødvendig for konkurransedyktighet i landbruket?</i></p> <p><i>Engelsk: Is it necessary to innovate in agriculture to maintain competitiveness?</i></p>	<p><i>Dato: 13. mai 2022</i></p>
<p><i>Forfatter(e): Gina Stølen Kjørnås, Kjersti Fagerlund, Maren Øen Korneliussen,</i></p> <p><i>Reidar Hagevik Larsen &amp; Sara Slålie Cvijetic</i></p>	<p><i>Antall sider u/vedlegg: 49</i></p> <p><i>Antall sider vedlegg: 8</i></p>
<p><i>Veileder: Hannah Rønhovde</i></p>	<p><i>Institutt/Campus: Bergen</i></p>
<p><i>Fordypning: Administrasjon og ledelse</i></p>	
<p><i>Merknader:</i></p>	
<p><i>Kontaktvirksomhet (evt. Anonym): Sogn Frukt og Grønt SA</i></p>	

*Sammendrag:*

Formålet med vår bacheloroppgave er å undersøke på hvilke områder Sogn Frukt og Grønt er innovative for å møte konkurransen i markedet.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven tar for seg ulike former for innovasjon, konkurranse fra importvarer, markedet, politikk og bærekraft. Kvalitative intervjuer med representanter fra både ledelsen og administrasjonen i Sogn Frukt og Grønt vil bidra til å avdekke hva bedriften må gjøre for å møte konkurransen i markedet, spesielt med tanke på importindustrien. For å få en større dybde til oppgaven vår har vi benyttet oss av rapporten “Grøntsektoren mot 2035” fra Landbruksdirektoratet, som beriker oppgaven med dagsaktualitet, og supplerer de utfordringene som Sogn Frukt og Grønt har oppgitt at de står overfor. Vi har tatt i bruk kvalitativ datainnsamlingsmetode i form av uformelle intervjuer sammen med relevant sekundærdata. Det er selvfølgelig ønskelig at oppgaven kan bidra til å belyse hvordan frukt- og grønt bedrifter kan møte konkurransen i et høykostland som Norge.

Basert på intervjuene vi gjennomførte fant vi at Sogn Frukt og Grønt står overfor en rekke barrierer når det kommer til innovasjon. Disse er presentert i et eget kapittel og blir brukt aktivt i analysedelen. Barrierene vi fant knytter seg til verdikjede og politikk. I tillegg fant vi noen muligheter for Sogn Frukt og Grønt for å imøtekomme disse barrierene, deriblant produkt- og prosessinnovasjon og strategiutvikling. Vi har også kommet frem til at videreutvikling av samarbeidet med alternative markeder og nye metoder for markedsføring er essensielt.

*Stikkord:*

Innovasjon	Landbruk	Konkurranse
------------	----------	-------------



*Summary in English:*

The purpose of this Bachelor's thesis is to highlight which areas Sogn Frukt og Grønt should be innovative in order to stay competitive in the market.

The theoretical framework for this thesis addresses several things: various forms of innovation, competition from the import industry, the norwegian market as well as sustainability. Qualitative interviews with representatives from both the management and the administration in Sogn Frukt og Grønt will aid us to uncover what Sogn Frukt og Grønt should do to meet the competition in the market, particularly the import industry. To add more depth to our thesis, we used the report "Grøntsektoren mot 2035" by Landbruksdirektoratet. The report enriches our thesis with current events and backs up the challenges that Sogn Frukt og Grønt have stated they face. We've been collecting data using a qualitative method, in particular informal interviews supplemented with relevant secondary data. It is of course desirable that this thesis will shed light on how various agricultural companies can meet the competition in a high-cost country such as Norway.

Based on our interviews we discovered that Sogn Frukt og Grønt face a number of challenges when it comes to innovation. These will be presented in their own chapter, and we will discuss them in depth during the analysis. The barriers relate to the supply chain and politics. To overcome these obstacles, we discovered that Sogn Frukt og Grønt has a number of options, including product and process innovation, as well as strategy development. We've also found that expanding their collaboration with alternative markets and developing new marketing methods is critical.

*Keywords:*

Innovation	Agriculture	Competition
------------	-------------	-------------

Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ikke har vært brukt til annen eksamen</li> <li>- ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt</li> <li>- ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt</li> <li>- har alle referansene oppgitt i litteraturlisten</li> <li>- ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8, samt <a href="#">Forskrift om eksamen §10</a> .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>

## Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av vårt avsluttende semester på økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt, inspirerende og spennende. Teorigrunnlaget vi har valgt bygger på temaer som innovasjon, konkurranse, strategi, virksomhetsutvikling og importindustri. Vi har fått en dypere innsikt i det valgte teorigrunnlaget, og fått muligheten til å anvende denne kunnskapen i tråd med et dagsaktuelt case.

Vi ønsker å takke vår veileder Hannah Rønhovde, som har vært tålmodig, kommet med gode innspill og tilbakemeldinger, samt holdt oss på riktig kurs under arbeidet med oppgaven. Til slutt vil vi takke prosjektleder for fusjonen, daglig leder, styreleder og styremedlem fra Sogn Frukt og Grønt, for stort engasjement og deltakelse i oppgaven.

Med denne oppgaven avslutter vi et snart årslangt samarbeid med Sogn Frukt og Grønt. Dette er et samarbeid vi har satt stor pris på og som har gitt oss et økt læringsutbytte og nye erfaringer som vi kommer til å ta med oss videre.

God lesing!

*Bergen, mai 2022*

# Innholdsfortegnelse

FORORD.....	6
FORKORTELSER .....	9
<b>1.0 INTRODUKSJON .....</b>	<b>10</b>
1.1 SOGN FRUKT OG GRØNT .....	10
1.2 BAKTEPPE FOR OPPGAVEN .....	11
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING.....	12
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN.....	13
1.5 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	13
<b>2.0 TEORI, LITTERATUR OG BEGREPSAVKLARINGER.....</b>	<b>14</b>
2.1 INNOVASJON.....	14
2.1.1 <i>Innovasjonsmodeller og -strategier</i> .....	16
2.1.2 <i>Kilder til innovasjon</i> .....	19
2.2 KONKURRENTANALYSE: PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER .....	20
2.3 POLITIKK OG NØDVENDIGE BEGREPSAVKLARINGER .....	22
2.3.1 <i>Importindustrien</i> .....	22
2.3.2 <i>Importvernet</i> .....	22
2.3.3 <i>Hva er egentlig WTO?</i> .....	23
2.3.4 <i>EU, EØS og Mattilsynet</i> .....	23
2.3.5 <i>Dagligvaremelding</i> .....	24
2.3.6 <i>Bærekraft</i> .....	24
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>25</b>
3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN .....	25
3.1.1 <i>Casestudie</i> .....	26
3.1.2 <i>Uformell intervjuing som datainnsamlingsmetode</i> .....	26
3.1.3 <i>Utvelging av intervjuobjekter</i> .....	27
3.2 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE .....	27
3.3 TRANSKRIBERING OG ANALYSE AV DATAMATERIALE.....	29
3.4 KVALITETSSIKRING.....	29
3.4.1 <i>Validitet</i> .....	29
3.4.2 <i>Reliabilitet</i> .....	30
3.5 PERSONVERN OG ETISKE HENSYN.....	30
<b>4.0 RESULTATER .....</b>	<b>31</b>
4.1 FUNN FRA UFORMELLE INTERVJU.....	32

4.1.1 Oversikt over barrierer og muligheter.....	35
4.1.2 Oversikt over hovedfunn .....	36
4.2 MULIGHETER OG TRUSLER FOR SOGN FRUKT OG GRØNT, SAMT JORDBRUKSNÆRINGEN (PORTERS FEM KONKURRANSEKREFTER)	
.....	36
4.3 KONKRETISERING AV FUNN .....	38
<b>5.0 ANALYSE OG DRØFTELSE AV FUNN OG DATA .....</b>	<b>42</b>
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: HVILKE BARRIERER FOR INNOVASJON HAR SOGN FRUKT OG GRØNT FOR Å KUNNE MØTE KONKURRANSEN I MARKEDET? .....	43
5.1.1 Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne.....	43
5.1.2 Hovedfunn 2: Politikken er treg når det gjelder å imøtekomme importen og bruk av plantevernmidde	
l.....	45
5.1.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 1.....	47
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: HVORDAN KAN SOGN FRUKT OG GRØNT INNOVERE PÅ TROSS AV BARRIERENE SOM FORELIGGER? .....	47
5.2.1 Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne.....	47
5.2.2 Hovedfunn 3: Det er nødvendig å drive mer med produkt- og prosessinnovasjon for å sikre konkurransedyktighet.....	49
5.2.3 Hovedfunn 4: Strategiutvikling er viktig for å kunne styrke sin posisjon i markedet .....	51
5.2.4 Hovedfunn 5: Alternative markeder og nye former for markedsføring er essensielt.....	54
5.2.5 Oppsummering av forskningsspørsmål 2.....	55
<b>6.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>56</b>
6.1 ANBEFALING FOR VIDERE STUDIER .....	57
<b>7.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>59</b>
<b>VEDLEGG 1.....</b>	<b>62</b>
<b>VEDLEGG 2.....</b>	<b>64</b>
<b>VEDLEGG 3.....</b>	<b>65</b>
<b>VEDLEGG 4 .....</b>	<b>66</b>
<b>VEDLEGG 5.....</b>	<b>69</b>

## Figurliste

Figur 1: Trinn på veien mot fullstendig MDI .....	16
Figur 2: Kilder til innovasjon Etter: Tidd & Bessant 2009.....	19
Figur 3: Porters Fem Krefter .....	20
Figur 4: Barrierer og muligheter for innovasjon, med utgangspunkt i BFI.....	35
Figur 5: Oversikt over hovedfunn .....	36
Figur 6: Illustrasjon av verdikjeden .....	39
Figur 7: Sammenfatning av innovasjonsidéene til Sogn Frukt og Grønt.....	41

## Forkortelser

Der vi refererer til intervjuene vi gjennomførte, har vi valgt å forkorte kilden på følgende måte:

- Personlig kommunikasjon med (intervjuobjekt) på/i (sted), (dd.mm.åå)
  - Forkortet: PK m/(intervjuobjekt), (sted), (dd.mm.åå)
- Personlig intervju med (intervjuobjekt) på/i (sted), (dd.mm.åå)
  - Forkortet: PI m/(intervjuobjekt), (sted), (dd.mm.åå)

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Sogn Frukt og Grønt

Innerst i Sognefjorden ligger Lærdal – den grønne kommunen. Hele veien langs “Lærdalselvi” som strekker seg gjennom dalen, ligger små og store gårder med store marker og frodige frukthager. Sogn Frukt og Grønt er resultatet av en nylig fusjon mellom Lærdal Grønt og Sognefrukt. Med tanke på at dette var to typer bedrifter som drev samme produksjon, fusjonerte de i 2020 av økonomiske årsaker. Begge bedriftene hadde et behov for å oppgradere teknologien sin, og det ble derfor rimeligere å slå seg sammen kontra å investere hver for seg.

Bedriften har 19 ansatte foruten om produsentene, og fungerer som mellomledd mellom produsent og kunde. Bedriften har ansvar for den lokale logistikken for gårdene som er spredt over hele Sogn. De frakter produktene inn, sorterer, pakker og distribuerer de videre ut via Bama. Sogn Frukt og Grønt har ansvar for hele denne prosessen og det er de som selger ut til Bama via Gartnerhallen. Det er pakkeriet som har ansvar for kvaliteten på produktene så fort de har tatt produktene inn fra produsentene.

I forbindelse med fusjonen ble det vedtatt at det skulle bygges et nytt og større pakkeri, felles for de fleste bøndene i Indre Sogn. Pakkeriet skal ligge i Lærdal, nærmere bestemt Håbakken, rett ved åpningen av Lærdalstunnelen, og således midt i knutepunktet mellom Bergen og Oslo. I juni 2021 startet byggingen av det nye pakkeriet, som skal ha et areal på 6 500 kvadratmeter, og inneholde pakkeri, kjøll, frys, Felleskjøpet-butikk, kontor og et eget profileringslokale (Fimreite, 2021).

Bedriften er i dag opptatt av å finne nye muligheter, både når det kommer til innovative løsninger, markedsføring og markeder. Det fremkommer i intervju med prosjektleder at de håper at fusjonen har en positiv innvirkning på deres innovative evne ettersom de nå er en større bedrift med flere produsenter som sammen kan skape gode idéer. Dette er nødvendige faktorer med tanke på at hovedkonkurrenten er importvarer. Ettersom de driver bedrift i et høykostland som Norge kan de ikke konkurrere på pris, og må derfor konkurrere på andre parametere slik som kvalitet - noe som står i hovedfokus hos bedriften.

Ifølge Sogn Frukt og Grønt er de strukturert etter en typisk skandinavisk ledelsesmodell, med lav avstand mellom lederen og de ansatte. De har desentralisert makt ned til utvalgte ansvarlige på ulike områder, mens de større beslutningene blir gjort sentralt. Sogn Frukt og Grønt verdsetter god informasjonsflyt og kommunikasjon mellom de ansatte og opp til ledelsen, og ledelsen sørger for at de

ansatte får ansvar og myndighet på forskjellige områder dersom de ønsker det (PK m/prosjektleder, e-post, 22.09.21). Dette bidrar til at de ansatte og produsentene får muligheten til å delta i blant annet innovasjonsprosesser og være med på å utvikle bedriften.

## 1.2 Bakteppe for oppgaven

Sogn Frukt og Grønt ble tidlig en fokusbedrift for oss på dette studiet, og vi har hatt en voksende interesse for bedriften. Med tanke på at Sogn Frukt og Grønt nylig fusjonerte var det mye som omhandler temaer rundt innovasjon- og endringsledelse som fanget vår interesse. Da vi var ferdige med femte semester hadde vi skrevet en oppgave som omhandlet Sogn Frukt og Grønt sine innovative prosesser, noe som har gitt oss selvtilit i valget av oppgave og tema. I tillegg er Sogn Frukt og Grønt en relativt liten bedrift som opererer i en sektor med tøff konkurranse fra markedet. Det er en konkurranse som er styrt av sterk kjedemakt, importvarer med vesentlig lavere pris og utfordrende politikk.

Konkurransedyktighet er et sentralt tema for de aller fleste bedrifter. Det som er spesielt i grøntnæringen er at konkurransekraften svekkes dersom forbrukere foretrekker pris fremfor kvalitet ved produktene (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 32). Derfor er det spennende å se på hva norske bedrifter gjør for å bli mer konkurransedyktige i et høykostland som Norge. I løpet av bachelorstudiet har vi også lært om de innovative forretningsmodellene, og hvordan bedrifter som stadig er ute etter å endre og omforme sin forretningsmodell raskere oppnår høyere markedsandel enn de som ikke gjør forandringer (Saebi, 2016). Innovative forretningsmodeller er særlig relevante for å styrke norske selskapers konkurranseevne (Saebi, 2016). Dette er ekstra viktig ettersom vi befinner oss i det man kaller den fjerde industrielle revolusjon, der man kan forvente økning i global konkurranse, kombinert med økt digitalisering og raskere endring i forbrukertrender (Saebi, 2016). Denne økningen vil skje mye raskere enn tidligere som følge av digitaliseringen, og man må virkelig holde tritt for å være markedsrelevant.

*Grøntsektoren mot 2035* er en rapport som ble utviklet i 2019 av rådgivende utvalg for innovasjon, vekst og økt norskandel for grøntnæringen. Rapporten inneholder seks langsiktige og strategiske anbefalinger, som skal skape vekst i grøntsektoren og økt etterspørsel etter norske varer. I rapporten legges det også til grunn at en varig, bærekraftig økning i norskandelen (av norske grøntprodukter) må være etterspørselsdrevet. Utvalget anbefaler at tyngdepunktet i innsatsen flyttes fra produktivitet til innovasjon og produktutvikling basert på norsk særpreg og kvalitet (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 32). Dette har vært en sentral rapport i vårt arbeid med oppgaven og har gitt oss et godt grunnlag til å



foreta analyse av funnene våre. Følgelig er dette temaer som står sentralt for Sogn Frukt og Grønt. De arbeider med å maksimere sin konkurransedyktighet, blant annet ved fusjonen som ble gjennomført i 2020 mellom Sognefrukt og Lærdal Grønt. Fusjonen ble gjort utelukkende på bakgrunn av økonomiske årsaker, noe som også vil gi bedriften større rom for å fokusere på sin levedyktighet i markedet.

Med dette i bakhodet synes vi det var spennende å se på hvordan Sogn Frukt og Grønt kunne overleve i dette markedet med et konkurransefortrinn som utelukkende baserer seg på andre parametere enn pris. Det ble derfor åpenbart at innovasjon er et viktig tema for bedriften. Vi var også interesserte i å finne ut hvilke områder Sogn Frukt og Grønt allerede innoverer på, og hvilke muligheter de har for videre innovasjon. Dessuten hadde vi som nevnt et tett samarbeid med Sogn Frukt og Grønt i femte semester, noe som gir oss et mer nyansert bilde av bedriften. Vi bestemte derfor at vi ønsket å fokusere vår bacheloroppgave rundt hvordan Sogn Frukt og Grønt innoverer for å møte konkurransen i markedet.

### 1.3 Presentasjon av problemstilling

Det er mye som er spennende med en liten voksende bedrift som Sogn Frukt og Grønt. Vi fant imidlertid konkurransen i markedet som det mest spennende aspektet. Globaliseringen bidrar som nevnt til tøffere konkurranse på det norske markedet, og derfor skal vi se nærmere på akkurat dette. Som følge av globaliseringen blir verden mindre og grensene mellom land blir visket ut. Konkurransen fra importvarer er ekstremt sterk, og norske varer vil aldri kunne konkurrere på parameteren pris. For å kunne konkurrere på lik linje som importvarer er det følgelig nødvendig å innovere på de områdene som gjør at man blir ledende.

Ut fra denne tanken vil vi studere Sogn Frukt og Grønt sin konkurransevne sett i sammenheng med resten av markedet på generell basis. Målet er å lære mer om den innovative evnen de har, samt hvordan ulike faktorer påvirker konkurransen i markedet. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

*“På hvilke områder er Sogn Frukt og Grønt innovative for å møte konkurransen i markedet?”*

I og med at innovasjon er vanskelig å måle, og problemstillingen i utgangspunktet kan omfatte et stort felt, har vi valgt å konkretisere den i form av to forskningsspørsmål:

1. *Hvilke barrierer for innovasjon har Sogn Frukt og Grønt for å kunne møte konkurransen i markedet?*
2. *Hvordan kan Sogn Frukt og Grønt innovere på tross av barrierene som foreligger?*

## 1.4 Avgrensning av oppgaven

Oppgaven er avgrenset til det som omhandler innovasjon og utviklingsarbeid i bedriften. Når det kommer til det politiske aspektet ved oppgaven er dette avgrenset til landbrukspolitikk og det vi anser som grunnleggende i forhold til problemstillingen og de valgte forskningsspørsmålene. Dette kan føre til at enkelte elementer ved oppgaven kan fremstå som noe mangelfulle.

Når vi skriver om bedriftens “innovative evne” mener vi det arbeidet bedriften legger ned som bidrar til utvikling og forbedring. Denne innovative evnen er sentral for at bedriften skal kunne møte konkurransen i markedet. Vi snakker altså om den stadige søken etter utvikling Sogn Frukt og Grønt innehar for å hele tiden være i stand til å fungere i markedssituasjonen.

Det er viktig å presisere at vi kun har hatt kontakt med Sogn Frukt og Grønt, og at vi ikke har fått synspunkt fra andre nevnte parter, for eksempel Bama og Bama Storkjøkken. Oppgaven er derfor skrevet ut fra Sogn Frukt og Grønt sitt perspektiv, og vi tar forbehold om at det finnes flere perspektiver som kan være relevante for problemstillingen.

## 1.5 Oppgavens oppbygning

I kapittel 1 har vi valgt å introdusere Sogn Frukt og Grønt. Vi har også presentert bakteppe for oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål, og til slutt gjort noen viktige forutsetninger og avgrensninger for vår oppgave. Det teoretiske rammeverket bestående av relevant teori og litteratur blir redegjort for under kapittel 2. Her presenteres teori knyttet til innovasjon, blant annet åpen innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og ulike kilder til innovasjon. Følgende vil vi presentere teorien knyttet til Porters fem krefter, en konkurrentanalyse vi har valgt å gjennomføre. Deretter vil vi gå nærmere inn på politikk og nødvendige begrepsavklaringer som omfatter importindustrien, importvernet, WTO (World Trade Organization), EU, EØS, Mattilsynet, dagligvaremelding og bærekraft.

I kapittel 3 presenterer vi vår valgte metode, forskningsdesign og valg av datainnsamlingsmetode. Funnene fra datainnsamlingen presenteres i kapittel 4 på en strukturert og oversiktlig måte. Her vil vi ta for oss hvert hovedfunn ved å først presentere relevante utsagn fra intervjuene. Deretter vil vi konkretisere funnene. Funnene fra konkurrentanalysen (Porters fem krefter) vil også bli presentert under kapittel 4. I kapittel 5 analyserer vi våre funn med utgangspunkt i relevant teori, litteratur og sekundærdata. Her vil forskningsspørsmålene ligge til grunn for å holde en god struktur og orden på oppgaven. Vi forsøker så å besvare problemstillingen vår i kapittel 6 i form av en konklusjon. Til slutt vil vi reflektere over studien vår, og presentere forslag til videre studier.

## 2.0 Teori, litteratur og begrepsavklaringer

I teorikapittelet skal vi ta for oss teori og modeller som er relevante for oppgaven vår og som legger til rette for at vi skal kunne svare på problemstillingen. Vi vil starte med å definere og se nærmere på innovasjon, innovasjonsmodeller og kilder til innovasjon for å skape en helhetlig forståelse av fenomenet som blir studert i oppgaven vår. Etter dette vil vi presentere teorien knyttet til Porters fem krefter, en konkurrentanalyse vi anser som relevant i arbeidet med vår oppgave. Vi vil også se nærmere på hva importindustrien er, hvilken rolle den utgjør i norsk varehandel og hvilke utfordringer den skaper. Følgelig skal vi ta for oss noen politiske aspekter rundt dette temaet, gå nærmere inn på hva importvernet og WTO er, og forklare hvordan landbruket blir rammet av bestemmelser i EU. Til slutt går vi inn på bærekraft som er et grunnelement for innovasjon i dagens næringsliv.

Som nevnt innledningsvis er teorigrunnet vårt basert på «Innovasjon som kollektiv prestasjon» av Aasen & Amundsen, Porters fem krefter, samt «Grøntsektoren mot 2035».

### 2.1 Innovasjon

Det kommer frem av St.meld. nr 7 (2008-2009) at innovasjon kan bli definert som *“en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier”* (Aasen og Amundsen, 2020, s. 39). Innovasjon kan altså skje på ulike måter og denne definisjonen er et godt springbrett for det som Tidd & Bessant kaller for de fire P-ene: produkt-, prosess-, posisjons- og paradigmeinnovasjon (Aasen og Amundsen, 2020, s. 47). Vi vil forklare de fire P-ene nærmere, men det er produkt- og prosessinnovasjon som er sentrale for oppgaven vår og vi vil derfor gå i dybden på disse to innovasjonstypene.

*Produktinnovasjon* handler om at man skaper nye eller vesentlig forbedrede produkter eller tjenester. Når det kommer til produktinnovasjon kan det argumenteres for om det skal gjelde produkter og tjenester som er nye for verden, eller som er nye for et individ eller en brukergruppe (Aasen og Amundsen, 2020, s. 40). Om man velger å skape noe helt nytt eller om man velger å forbedre noe som allerede eksisterer, vil ha innvirkning på hvilken tilnærming man har til innovasjon og hvilke strategier og modeller man benytter seg av, noe vi kommer nærmere inn på under delkapittelet «2.1.1 Innovasjonsmodeller og -strategier».

Landbruksdirektoratet trekker frem samordnet strategisk satsing på forskning og innovasjon som helt sentralt for å imøtekomme konkurransen i markedet, dette fremkommer av «*Grøntsektoren mot 2035*». De trekker frem kompetanse til hvordan man kan skape nye produkter som viktig for å oppnå målsettingen om økt vekst og innovasjon i norsk grøntsektor (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 46).

*Prosessinnovasjon* kan forklares som innovasjon gjennom nye måter å fremstille produkter eller tjenester på (Aasen og Amundsen, 2020, s. 112). I motsetning til produktinnovasjon vil ikke sluttproduktet være noe annerledes, det er heller prosessen som blir gjennomført som endres. En god prosessinnovasjon vil sørge for at selve arbeidet frem til sluttproduktet blir gjennomført på en ny og bedre måte. Hva som blir lagt i en «bedre måte» vil kunne variere, men det kan for eksempel være at det blir gjennomført mer bærekraftig, lønnsomt eller tidsbesparende.

Landbruksdirektoratet trekker frem økt kvalitet og utvidet sesong på ulike frukt- og grøntprodukter som en viktig mulighet og et grunnlag for å imøtekomme konkurransen, og det er på dette området prosessinnovasjon kommer inn. For frukt- og grøntnæringen handler det om å bearbeide, fremstille og lagre norskproduserte varer på en ny og bedre måte. Dette kan gjøres ved å se nærmere på tilpasninger av plantematerialet og dyrkingsmetoder sammen med bedre forhold for lagring og plukking (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 47).

*Posisjonsinnovasjon* handler om endringer i konteksten et produkt introduseres i (Aasen og Amundsen, 2020, s. 47). Dette kan gjøres ved å presentere produktet eller tjenesten til en ny kundegruppe, eller ved at man presenterer produktet på en ny måte.

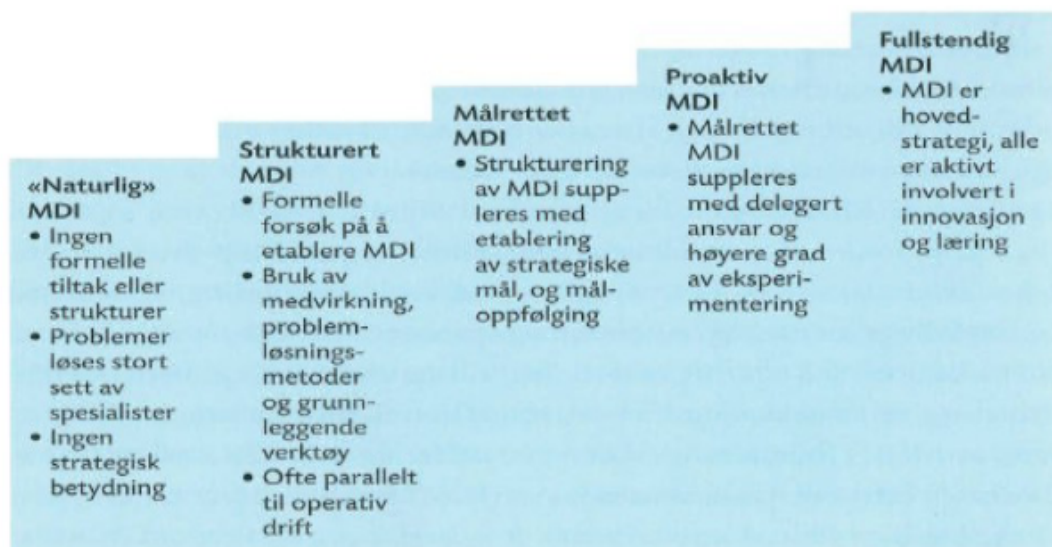
*Paradigmeinnovasjon* handler om endringer i de underliggende mentale modeller som setter rammen for det organisasjonen gjør (Aasen og Amundsen, 2020, s. 48). Dette vil kunne gi endringer i organisasjonens grunnstruktur og forretningsmodell.

## 2.1.1 Innovasjonsmodeller og -strategier

Aasen og Amundsen beskriver ni tilnærminger til innovasjon; disruptiv, åpen, brukerdrevet, medarbeiderdrevet, kontinuerlig, Lean, forretningsmodell-, ledelses- og driftsinnovasjon (Aasen og Amundsen, 2020, s. 117). I vår bacheloroppgave har vi valgt ut medarbeiderdrevet innovasjon og åpen innovasjon som de mest sentrale innovasjonstilnærmingene, og det er disse vi kommer til å benytte oss av videre i oppgaven.

### 2.1.1.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

LO definerer medarbeiderdrevet innovasjon som *“innovasjoner som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes idéer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne”* (Aasen & Amundsen, 2020, s. 126). Tidd og Bessant beskriver implementering av medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) som en 5- trinns prosess (Aasen og Amundsen, 2020, s. 130). De fem ulike trinnene er naturlig MDI, strukturert MDI, målrettet MDI, proaktiv MDI og fullstendig MDI som vist i modellen under.



Figur 1: Trinn på veien mot fullstendig MDI

(Aasen og Amundsen, 2020, s. 130)

Generelt sett er det fire faktorer som er viktige for å kunne utvikle medarbeiderdrevet innovasjon; støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering (Aasen og Amundsen, 2020, s. 127). Støtte fra ledelsen er essensielt for at medarbeiderne skal ta initiativ til å tenke innovativt, og dette er spesielt nødvendig i idégenereringsfasen. Uten en støttende ledelse risikerer man at medarbeiderne ikke tar initiativ og blir tilbaketrunkne, og det blir mindre rom for de ansatte til å komme med forslag eller innspill, selv om idéene deres kunne bidratt til større suksess i den aktuelle bedriften.

Autonomi handler om hvorvidt medarbeiderne har frihet og kontroll over egen situasjon. Autonome strukturer har vist å ha positiv innvirkning på adferden til de ansatte (Aasen og Amundsen, 2020, s. 128). Dette kan for eksempel være at medarbeiderne har frihet til å strukturere sin egen arbeidshverdag eller selv prioritere i hvilken rekkefølge og på hvilket tidspunkt de ulike arbeidsoppgavene skal utføres. Ved hjelp av autonome strukturer kan det tenkes at medarbeiderne i større grad føler seg inkluderte og har en tilhørighet i bedriften. Det gjør også at de får det ansvaret som medarbeidere ofte ønsker, men ikke alltid får fra ledelsen.

Når det gjelder samarbeid er dette en faktor som kan anses som en forutsetning for kreativitet. I tidlige faser kan heterogenitet være en fordel, mens i senere faser vil en mer homogen sammensetning være fordelaktig (Aasen og Amundsen, 2020, s. 128). Dette er fordi det i en idégenereringsfase kan være essensielt med en sammensetning av ulike typer individer som tenker ulikt, slik at man får frem så mange forskjellige idéer som mulig. I senere faser, for eksempel i implementeringsfasen, er de homogene sammensetningene å foretrekke fordi like mennesker ofte samarbeider bedre og har større forutsetninger for å etablere god kommunikasjon seg imellom.

Faktoren om organisatoriske normer for eksplorering omhandler påvirkning av internt klima på innovasjon i bedriften. Dette betyr at medarbeidere ofte vil oppføre seg med det som anses som "riktig adferd" i deres virksomhet, det vil si at dersom lederne viser støtte til å tenke innovativt, er det gjerne nettopp det medarbeiderne vil gjøre (Aasen og Amundsen, 2020, s. 128). Derfor er det viktig at dersom ledelsen etterstreber innovasjon i bedriften, må de selv gå frem som gode eksempler og sette standarden for hvordan medarbeiderne kan bidra til ulike innovasjonsprosesser.

### 2.1.1.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon blir definert som *“utnyttelsen av formålsbestemte inn- og utstrømminger av kunnskap for å akselerere innovasjon, og utvide markedet for ekstern bruk av innovasjon. Dette paradigmet forutsetter at bedrifter kan og bør bruke eksterne, så vel som interne idéer, og interne og eksterne verdier til markedet, som en del av arbeidet med å videreutvikle teknologien sin.”* (Aasen og Amundsen, 2020, s. 121).

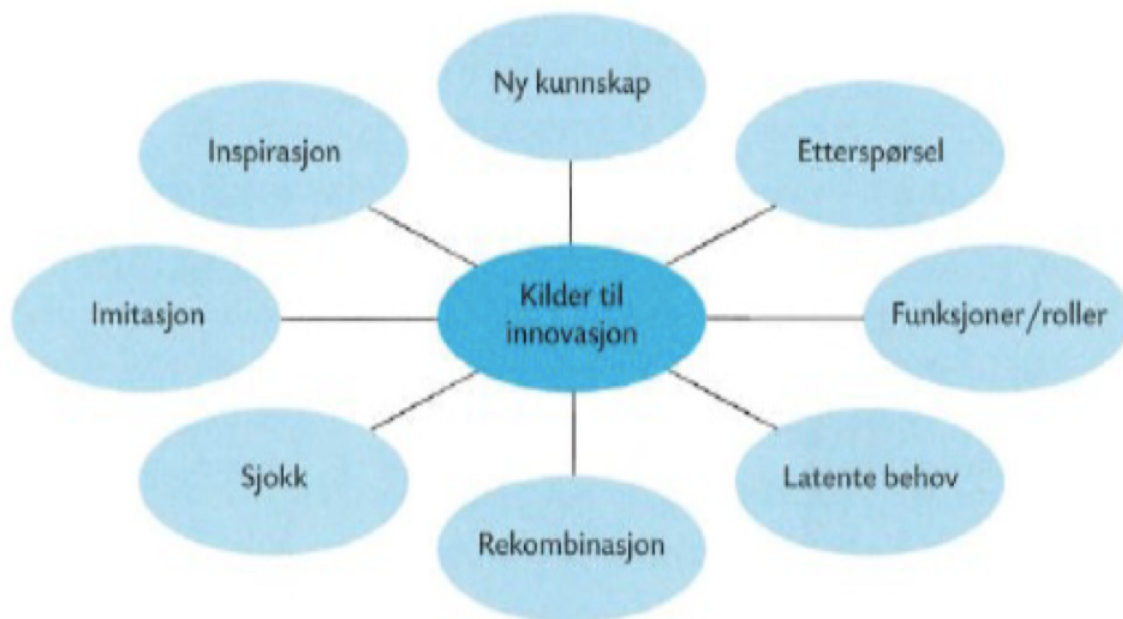
For å nærmere forklare åpen innovasjon kan vi tenke på det som fri informasjonsflyt mellom ulike bedrifter. Dette skal bidra til at hver enkelt bedrift i den gitte næringen kan få en høyere grad av innovasjon, og på den måten være mer rustet for utviklingen i markedet. En sentral motsetning til åpen innovasjon er det tradisjonelle synet på samhandling mellom bedrifter. Det går ut på at samhandlingen utelukkende skal bestå av økonomiske transaksjoner, og gjensidig utveksling av rettigheter (Aasen og Amundsen, 2020, s. 121). Åpen innovasjon handler altså om viktigheten av gode relasjoner og gjensidig tilpasning i forretningsverdenen.

Suksessen med innovasjon gjenspeiles også av forretningsmodellen som bedriften har. Liten grad av åpenhet kan dermed tenkes å gi mindre grad av innovasjon, og vice versa. En åpen forretningsmodell er en forretningsmodell som går ut på to sentrale funksjoner; den ene er at den bidrar til at det skapes verdi for kunden, og den andre funksjonen er at den bidrar til å skape verdi for selskapet (Aasen og Amundsen, 2020, s. 121). Videre ser man at verdier blir skapt ved at man definerer en serie med aktiviteter der verdien av produktet for kunden øker etterhvert som man går gjennom de ulike aktivitetene. For selskapet skapes verdien ved at man får en viktig posisjon ressursmessig, eller økonomisk. Denne verdien er relatert til de definerte aktivitetene, som også kan være et område der bedriften kan ha, eller opparbeide seg, en konkurransemessig fordel (Aasen og Amundsen, 2020, s. 124)

Et sentralt kjennetegn for den åpne innovasjonen er det man kaller for et intermediært marked. Dette er et marked som består av en fri kommunikasjonsflyt, der de ulike selskapene drar nytte av hverandres kunnskap og erfaringer (Aasen og Amundsen, 2020, s. 124). På grunn av den frie flyten mellom bedrifter vil suksessen bli fordelt på ulike hender i markedet. Et intermediært marked blir skapt med en forutsetning om at de involverte bedriftene har en forretningsmodell som tillater flyt av informasjon, idéer og utvikling.

## 2.1.2 Kilder til innovasjon

Problemstillingen vår tar utgangspunkt i innovasjon og hvordan en frukt- og grøntbedrift innoverer for å kunne møte konkurransen. Det vil derfor være relevant for oss å se på diverse kilder til innovasjon for å kunne komme frem til mulige konklusjoner. Aasen og Amundsen refererer til Tidd & Bessant sin modell, hvor det beskrives åtte ulike kilder til innovasjon: *ny kunnskap*, *etterspørsel*, *inspirasjon*, *funksjoner/roller*, *latente behov*, *rekombinasjon*, *sjokk* og *imitasjon*. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på innovasjonskildene *ny kunnskap* og *etterspørsel*, ettersom det er disse kildene vi anser som mest relevante for vår oppgave.



Figur 2: Kilder til innovasjon Etter: Tidd & Bessant 2009

(Aasen & Amundsen, 2020, s. 58).

### 2.1.2.1 Ny kunnskap

Ny kunnskap er sentralt når det kommer til innovasjon og en betydelig kilde. Dette oppstår gjerne gjennom teknologi utviklet via for eksempel forskningsarbeid. Organisert FoU (forskning og utvikling) betraktes som en av de viktigste faktorene for å kunne åpne for nye muligheter for virksomheter og nasjoner (Aasen & Amundsen, 2020, s. 58). Her kan det være vanlig å tenke at forskning og eksperimentering som gjennomføres, og gjerne utbedres over tid, vil belønnes med ny kunnskap og andre former for gjennombrudd. Det er også nevneverdig at det å skape ny kunnskap og teknologi ikke er noen garanti for innovasjon, fordi det også må ligge en viss etterspørsel til grunn. Men ofte går det også andre veien; at det er en etterspørsel i markedet, og at den aktuelle bedriften må utvide med ny kunnskap og teknologi for å møte denne etterspørselen.



### 2.1.2.2 Etterspørsel

Som nevnt over, er det nødvendig at det ligger en viss etterspørsel til grunn for at man skal kunne lykkes med å innovere. Det må være noen som føler et behov eller har et problem, som må dekkes eller løses av det som utvikles, samt at de har økonomiske og kunnskapsmessige forutsetninger for å anskaffe og anvende den nye løsningen (Aasen & Amundsen, 2020, s. 59). Ordet etterspørsel er for øvrig ikke bare knyttet til kommersielle markeder, men det har også vært en tradisjon for utvikling basert på sosiale behov for produkter og tjenester (Aasen & Amundsen, 2020, s. 59).

## 2.2 Konkurrentanalyse: Porters fem konkurransekrefter



Figur 3: Porters Fem Krefter

Etter: Michael Porter 1979. Hentet fra <https://disruptivnation.com/2019/11/17/porters-five-forces/> 20. april 2022

Michael Porter er en amerikansk professor innen bedriftsøkonomi ved Harvard Business School (Vikøren, 2021). Han er spesielt kjent for sitt arbeid innen konkurransestrategi og internasjonal konkurransevne. Porter har utviklet en rekke strategiske analyser, hvor «de fem kreftene» er en av dem. Denne analysen er utviklet for å gi grunnlag for å vurdere hver enkelt bedrifts attraktivitet i den bransjen de opererer i, og er et godt hjelpemiddel for å kunne oppnå fremtidig konkurransefortrinn (Vikøren, 2021). De fem kreftene er som følger:

### **Trussel fra substitutter**

Substitutter er varer eller tjenester som dekker samme nytte i markedet bedriften opererer i, men som leveres på andre måter (DigitalNorway, 2020). For eksempel kan man se på tog som en substitutt for fly. Et tog tar deg fra A til B, slik som et fly, men på en annen måte. Det er viktig å skille mellom substitutter og konkurrenter, ettersom substitutter ikke direkte er konkurrenter, fordi de også tilfredsstiller behovene en kunde har.

### **Kunders forhandlingsmakt**

For bedrifter som arbeider innenfor samme marked, vil det nesten alltid finnes varer og tjenester som er like, eller like «gode». På et generelt grunnlag har kundene en form for makt, ved at de har flere aktører/produsenter de kan velge å handle hos. Hvor høy, eller lav, grad av makt kundene har vil alltid variere, og makten brukes som oftest til å presse ned priser eller for å få økt kvalitet på bekostning av bedriftens lønnsomhet (DigitalNorway, 2020).

### **Leverandørens forhandlingsmakt**

Tankegangen bak leverandørens forhandlingsmakt er ganske lik som kunders forhandlingsmakt, men nå er det bedriften som er kunde. Hvis det er vanskelig for en bedrift å endre leverandør, vil leverandøren ha relativt høy forhandlingsmakt, og vice versa hvis det er enkelt for en bedrift å endre leverandør.

### **Fare for nyetableringer**

Med nyetableringer menes virksomheter som ønsker å ta over markedsandeler i en bransje, enten det er nye bedrifter, eller eksisterende bedrifter som vil utvide sitt eget marked (DigitalNorway, 2020). Et godt eksempel her kan være når Apple først kom inn på mobiltelefonmarkedet med sin revolusjonerende smarttelefon teknologi.

### **Konkurransen i bransjen**

De fire overnevnte kreftene vil påvirke hvordan den interne konkurransen mellom aktørene i bransjen er (DigitalNorway, 2020). Substitutter, nyetableringer og ulike maktformer vil være med på å enten øke eller redusere konkurransen i markedet/bransjen. Det er rimelig å anta at det alltid vil foreligge en form for konkurranse i markedet, og dette er et viktig moment for at markedet skal fungere.

## 2.3 Politikk og nødvendige begrepsavklaringer

### 2.3.1 Importindustrien

Det er mange fordeler ved det norske landbruket; maten produseres over store deler av landet som gjør at man får utnyttet arealet som er tilgjengelig, norske bønder bruker mindre sprøytemiddel enn resten av verden, og maten produseres med mål om å sikre best mulig kvalitet. Men produkter fra det norske landbruket er dessverre dyrt sammenlignet med de fleste importvarer. Ytterligere setter det norske klimaet begrensninger på hva som er mulig å produsere her i landet. Det er derfor ingen hemmelighet at norsk frukt og grønnsakers største konkurrent er produkter fra importmarkedet. De utenlandske jordbruksproduktene fraktes til Norge, og selges for en mye lavere pris enn hva som verken er en lønnsom eller forsvarlig pris å ta for en norskprodusert vare. Norskandelen er overraskende lav for enkelte frukt og grønnsaker, noe som har bidratt til at import av frukt og grønnsaker har økt voldsomt (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 7). I 2018 kartla Norsk Landbrukssamvirke utviklingen i handelen med jordbruksvarer og fant at det i 2016 ble importert 4,85 millioner tonn jordbruksvarer til en verdi av 62 milliarder kroner til Norge (Landbruk, 2018).

Grunnen til at importen er en stor konkurrent ligger ikke bare i det økonomiske. Selv om norsk landbruk er klimavennlig, gir lite forurensning til luft, jord og vann, bruker lite sprøytemidler, og bidrar til økt mangfold av planter og dyr, har importmarkedet et klima som egner seg mye bedre enn det norske til å dyrke enkelte sorter frukt og grønt (Landbruk, 2018). Tidligere daglig leder i Gartnerhallen SA, Elisabeth Morthen, mener at problemet er at vi importerer for eksempel produkter som vi har gode forutsetninger for å produsere i Norge (Landbruk, 2018). Dette gjør det særlig utfordrende for norske bønder å kunne konkurrere mot frukten og grønnsakene som importeres, spesielt med tanke på pris.

### 2.3.2 Importvernet

Importvernet er et viktig virkemiddel i Norge for å sikre den norske produksjonen på jordbruksvarer. Importvernet skal beskytte innenlands produksjon mot konkurransen som oppstår med importerte varer. Likevel er over 80% av import på jordbruksvarer tollfritt. Dette gjelder blant annet produkter som tropisk frukt og grønnsaker (utenom norsk sesong). I tillegg til dette har alle u-land reduserte tollsatser, og de 52 fattigste landene i verden har ikke tollsats ved eksport av jordbruksvarer til Norge (Regjeringen, 2020). I 2018 importerte Norge importvarer for 66,5 milliarder kroner, hvorav 64% kommer fra EU, 23% fra u-land og 13% fra andre i-land (Regjeringen, 2020). Grønnsaker, frukt og bær er regulert av en moderat toll i norsk sesong, men utenom sesongen er disse varene tollfrie. I 2018 hadde Norge en samlet produksjonsinntekt (inkludert pristilskudd i jordbruket) på 32,9 milliarder

kroner. Grøntsektoren utgjorde 5,8 milliarder kroner av dette. Det vil si omtrent 17% av de totale produksjonsinntektene (Regjeringen, 2020).

Det er åpenbart at importen har en kraftig fordel i det norske markedet, noe som kan tyde på at tollvernet vi har er under press. Norge er blant annet nødt til å forholde seg til internasjonale regelverk gjennom WTO (Verdens handelsorganisasjon) og EØS, noe som setter begrensinger på våre egne muligheter til å forbedre tollvernet.

### 2.3.3 Hva er egentlig WTO?

Verdens handelsorganisasjon sin hovedoppgave er å sørge for et rettferdig og forutsigbart regelverk for internasjonal handel, blant annet for landbruket. Målet er å sørge for en friksjonsløs handelsflyt mellom land (Landbruk, 2019). Det er 164 land som er medlem i organisasjonen, inkludert Norge. WTO sin landbruksavtale inneholder viktige rammebetingelser for den nasjonale jordbrukspolitikken i Norge, blant annet for markedsnedgang, internstøtte og eksportsubsidier (Landbruk, 2019). Avtalen setter føringer for hvor høye tollsatser Norge kan benytte seg av på jordbruksprodukter som importeres. Dette betyr blant annet at Norge er forpliktet til å gi andre land markedsadgang via et begrenset antall importkvoter, kvoter med ingen eller nedsatt toll (Landbruk, 2019).

### 2.3.4 EU, EØS og Mattilsynet

Norge er ikke medlem av EU, men bundet av EØS-avtalen. Landbruk er imidlertid ikke en del av EØS-avtalen, noe som er grunnen til at vi har et importvern som skal verne om norskandelen i markedet. Som vi nevnte innledningsvis i dette delkapitlet er det en betydelig differanse mellom norsk produksjonsinntekt og hvor mye vi importerte varer for. Det kommer frem av Regjeringen sine tall fra 2018 at importvernet vi har er under et kraftig press. Norge er tvunget til å etterleve regelverket til WTO og EØS, noe som også skaper utfordringer knyttet til å styrke importvernet.

EU spiller en sentral rolle i Norges landbrukspolitikk. Vedtak fra EU blir automatisk gjeldende i Norge, noe som kommer frem av at EØS-avtalen har implementert EUs regelverk på plantevernmidler (Mattilsynet, 2021). EU sin strategi «*fra jord til bord*» inneholder 9 landbrukspolitiske mål, der større konkurransekraft, miljø og klima, og utvikling av distrikt står sentralt (Regjeringen, 2020). Den nye politikken blir gjeldende fra 2023 til og med 2027.

### 2.3.5 Dagligvaremelding

I 2021 ble det flertall i Stortinget for Dagligvaremelding, noe som innebærer at Konkurransetilsynet må sikre et tettere tilsyn på blant annet vertikal interaksjon, konsentrasjon av kjedemakt, og diverse tiltak for å sikre mer åpenhet i verdikjeden for mat (Stortinget, 2021).

Vertikal interaksjon er et mikroøkonomisk begrep som handler om at man «sampler» vertikalt integrerte bedrifter for å sikre et samarbeid på tvers av de ulike bedriftene i en verdikjede. Poenget er å skape et felles samarbeid slik at man kan styrke den vertikale linjen i en produksjonskjede. I Norge har vi en økende problemstilling knyttet til at konsentrasjonen av kjedemakt blir tettere og tettere. De som sitter med hovedmakten i Norge er Norgesgruppen, Rema og Coop. Dagligvaremeldingen handler om at denne konsentrasjonen av makt skal opphøre, og at man skal fordele makten utover flere aktører. Det er også vedtatt enkelte tiltak for å redusere grensehandelen, som skal bidra til å styrke det Norske importvernet for å øke norskandelen i markedet. Målet er å sikre mer åpenhet i verdikjeden for mat i Norge (Stortinget, 2021).

### 2.3.6 Bærekraft

Bærekraft er et begrep som består av tre ulike forhold; økonomiske, sosiale, og miljømessige forhold. For landbruket på mesonivå betyr dette at de overordnede organene som styrer og bestemmer setter føringer på hvordan landbruket kan arbeide mest mulig bærekraftig. Som nevnt over er det EU, EØS og Mattilsynet som spiller de største rollene for norsk landbruk når det kommer til bærekraft. Blant annet EU sin nye strategi "fra jord til bord" blir svært sentral her i Norge. Norsk Landbrukssamvirke mener at det må en global dugnad til for å sikre nok, sunn og trygg mat til alle (Landbruk, 2020). Dette innebærer naturligvis også Norge. Som tidligere nevnt, importerer Norge mer og mer mat, og importen av jordbruksvarer er nær tredoblet siden år 2000 (Landbruk, 2020). Dette gjør det rimelig å anta at både andelen pakking, transporter og klargjøring også har økt. Å importere slike mengder bidrar naturligvis til økt mengde emballasje, og ikke minst matsvinn i Norge. FNs bærekraftsmål 12.3 stiller krav til at man skal redusere matsvinn (FN, 2022). I vår oppgave er det de politiske føringene som står mest sentralt, følgelig er bærekraft også et viktig aspekt til analysedelen.

## 3.0 Metode

En metode er generelt sett *“en planmessig fremgangsmåte for å nå et bestemt mål”* (Grønmo, 2016, s. 41). Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning innebærer metode å anvende retningslinjer, prinsipper, prosedyrer og teknikker for å bygge opp kunnskap og utvikle en teoretisk forståelse. Kunnskapen må da være troverdig og gyldig for å gi undersøkelsen verdi. Alle undersøkelser som skal gjennomføres bør ha en strategi for å sikre god gjennomføring. Denne strategien kan sees på som den valgte metoden - *“en konkret fremgangsmåte for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier”* (Grønmo, 2016, s. 42).

### 3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning skiller det mellom kvalitativ metode og kvantitativ metode. Hensikten med kvalitativ metode er først og fremst å beskrive et tema fremfor å måle det. Man vil oppnå en dypere innsikt og en helhetlig forståelse av spesifikke forhold (Grønmo, 2016, s. 356). Hensikten med kvantitativ metode er å måle data ut fra blant annet statistiske analyser for å kunne trekke generelle konklusjoner fra undersøkelsen. Her prioriteres bredde fremfor dybde og målet er å oppnå en representativ oversikt over generelle forhold (Grønmo, 2016, s. 356).

Problemstillingen er det faste holdepunktet ved undersøkelsen og er utgangspunktet for valg av metode. Ved eksplorerende problemstillinger er feltet lite utforsket fra før. Da er det av interesse å studere få enheter med mange variabler per enhet for å hente ut så mye informasjon som mulig. Da er det mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode. Ved forklarende problemstillinger har man grunnleggende kjennskap til teorier og sammenhenger. Da er det ofte av interesse å studere mange enheter med få variabler for å få sammenlignbar informasjon. Kvantitativ metode vil da være mest hensiktsmessig.

Formålet med studien vår er å undersøke på hvilke områder Sogn Frukt og Grønt er innovative for å møte konkurransen i markedet. Dette er en eksplorerende problemstilling og vi har derfor valgt kvalitativ metode som tilnærming for å sikre dybde og nyansert informasjon rundt vår problemstilling.

### 3.1.1 Casestudie

Etter å ha konkretisert problemstillingen og valgt metode vil det neste steget være å finne et passende forskningsdesign. Forskningsdesignet er en plan for hva som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvem undersøkelsen skal inkludere.

Basert på vår studie har vi sett at casestudie kan være et passende forskningsdesign. En casestudie kan defineres som *“en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare”* (Yin, 2007). En vanlig casestudie omfatter kun én enkel enhet. Komparative casestudier studerer to eller noen få enheter for å sammenligne dem. Formålet med casestudier er å utvikle en helhetlig forståelse av den ene enheten som studeres, og dette er hovedgrunnen til vårt valg av casestudie. Vi skal gå i dybden på Sogn Frukt og Grønt og opparbeide oss god kunnskap og en god helhetlig forståelse av deres innovative evne sett ut fra et konkurranseperspektiv.

### 3.1.2 Uformell intervjuing som datainnsamlingsmetode

I en studie bør man velge den datainnsamlingsmetoden som er mest gunstig for problemstillingen. I utgangspunktet valgte vi uformell intervjuing som vår primære datainnsamlingsmetode supplert med markedsundersøkelser. En slik kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ datainnsamlingsmetode kalles for metodetriangulering, og kan være hensiktsmessig for å utfylle hverandre. Vi valgte derimot til slutt å gå for uformell intervjuing som vår eneste datainnsamlingsmetode. Dette var mest hensiktsmessig med tanke på at det er fleksibelt der datainnsamling og analyse foregår parallelt, og fordi vi som forskere får direkte interaksjon med kilden (intervjuobjektene). Fra kvalitative intervjuer er det mulig å hente ut detaljert informasjon rundt spesifikke temaer. Dette står i kontrast til markedsundersøkelser hvor informasjonen ville blitt mer overfladisk.

For vår studie så vi på kvalitative intervjuer som mest gunstig da vi ønsket oss eksklusiv informasjon rundt Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne til å takle konkurransen. Vi ønsket å vite mer om hva de spesifikt gjør for å bli mer innovative og hvordan de arbeider som organisasjon for å møte den harde konkurransen fra importindustrien. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 42) er formålet med et intervju å tilegne seg en grundig beskrivelse av et fenomen eller en hendelse med utgangspunkt i respondentens liv. Kvalitative intervjuer kommer i ulike former og man kan blant annet skille mellom strukturert, semistrukturert og ustrukturert (åpent) intervju. Det kan ofte være hensiktsmessig å ha en viss struktur der spørsmålene er forutbestemt hvor vi som forskere står fritt til å komme med oppfølgingsspørsmål. Intervjuet formes i stor grad ut fra hvilke svar man får og alle intervjuobjekter

behandles likt. Denne typen intervju kalles for semistrukturert intervju, og er metoden vi benyttet oss av i vår studie.

I tillegg til primærdata i form av intervju vil det være hensiktsmessig å supplere med sekundærdata. Dette er data som er samlet inn av andre og for et annet formål enn akkurat vår aktuelle problemstilling (Hansen, 2015). Våre sekundærdata består av rapporten *Grøntsektoren mot 2035*, Landbruksdirektoratet sine nettsider og Regjeringen sine nettsider.

### 3.1.3 Utvelging av intervjuobjekter

Det er flere ulike utvalgsstrategier man kan ta i bruk når man skal velge ut passende intervjuobjekter. I kvalitative studier, slik som vår, vil strategisk utvelgelse være passende da man først og fremst vil sikre intervjuobjekter som både er interessante og som kan gi relevant og troverdig informasjon (Grønmo, 2016, s. 103). Utvelgingen tar dermed utgangspunkt i problemstillingen og de som kan bidra med relevant og nødvendig informasjon. Studiens omfang vil bestemme hvor stort utvalg man har behov for.

I utgangspunktet ønsket vi å involvere fem forskjellige utvalg for å sikre bredde og nyansert informasjon fra hele verdikjeden. Disse utvalgene var ledelsen, administrasjonen, kunder, butikkmedarbeidere og produsentene. Da vi innså at dette ville blitt for omfattende, inkluderte vi kun to typer utvalg; ledelse og administrasjon, da beslutninger angående innovasjon hovedsakelig blir fattet hos dem. Vi ønsket også å komme i kontakt med to representanter fra begge utvalgene for å få flere innfallsvinkler rundt spørsmålene i intervjuguiden. Vi tok derfor i bruk strategisk utvelgelse for å sikre at intervjuobjektene hadde tilstrekkelig kompetanse og erfaringer til å bidra i vår studie. Fra ledelsen tok vi kontakt med prosjektleder og daglig leder i Sogn Frukt og Grønt. Fra administrasjonen tok vi kontakt med styrelederen og ett styremedlem. Disse ble valgt ut da det kunne være interessant å sammenligne deres kompetanse, erfaringer og synspunkt.

## 3.2 Gjennomføring av intervjuene

Å gjennomføre et kvalitativt intervju kan gjøres på flere ulike måter. Uavhengig av metode, er det essensielt å gjøre gode forberedelser i forkant av intervjuet. Vi konstruerte to ulike intervjuguiden, nøye tilpasset våre to utvalg (se vedlegg 1 og 2). De inneholdt forslag til forskningsspørsmål tilknyttet vår problemstilling, samt temaer vi ønsket å dekke. Før intervjuet ble gjennomført ble et informert samtykke signert av begge representanter fra utvalgene våre (se vedlegg 4).



Vi intervjuet to representanter fra ledelsen (prosjektleder og daglig leder) og to representanter fra administrasjonen (styreleder og ett styremedlem). Intervjuene varte mellom 30-75 minutter, alt etter hvor mye intervjuobjektene ønsket å formidle. Intervjuene med ledelsen ble gjennomført fysisk i forbindelse med en studietur til Lærdal. Her fikk representantene velge lokasjon selv, da det var viktig for oss at de følte seg komfortable under intervjuet. Intervjuene med administrasjonen ble gjennomført digitalt via Zoom, da vi befant oss på ulike lokasjoner på dette tidspunktet. Vi tok utgangspunkt i en generell intervjuguide for å sikre oss at grunnleggende spørsmål og temaer ble tatt opp. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål for å få utdypende informasjon, og vi tok oss tid til å gå inn på interessante temaer som dukket opp underveis. Dette gjorde vi av ønske om at intervjuet skulle føles som en åpen samtale fremfor en "avhøring". Under intervjuene hadde vi plukket ut én intervjuer som stilte spørsmål fra intervjuguiden, én som forsikret oss om at alle spørsmål og temaer fra intervjuguiden ble dekket og en som prøvde å fange opp interessante temaer som kunne belyses gjennom oppfølgingsspørsmål eller selvstendige spørsmål. Vi rullerte på rollene under hvert intervju, hovedsakelig for at samtlige skulle få prøve seg som intervjuer. Vi benyttet oss av lydopptak for å sikre oss at transkriberingen ble helt korrekt, og at ingen informasjon gikk tapt underveis.

De digitale intervjuene med representantene fra administrasjonen skulle gjerne blitt gjennomført fysisk, da dette følte fordelaktig etter intervjuene med representantene fra ledelsen. Dette lot seg dessverre ikke gjennomføre grunnet geografiske avstander. Annen kritikk til oss selv er at vi kunne utført grundigere research i forkant av de digitale intervjuene med administrasjonen for å stille mer detaljerte spørsmål ut fra det vi fikk vite under de fysiske intervjuene med ledelsen. Vi kunne derfor forberedt flere oppfølgingsspørsmål, da flere av temaene som ble berørt under intervjuene med ledelsen ble tatt opp igjen under intervjuene med administrasjonen.

Vi ble enormt glad da både prosjektleder, nåværende daglig leder, styreleder og styremedlem tok seg tid til å stille til intervju med oss. Dette er en organisasjon vi har skrevet flere oppgaver om tidligere og vi føler oss heldige som har fått en så god kontakt og et så godt samarbeid med Sogn Frukt og Grønt. Vårt datamateriale er på mange måter unikt da vi har fått komme tett på bedriften og fått tilgang på eksklusiv informasjon.

### 3.3 Transkribering og analyse av datamateriale

Under intervjuene benyttet vi oss av lydopptak samtidig som vi tok enkle notater. På den måten kunne vi være sikre på at ingen informasjon gikk tapt eller at enkelte temaer ble stående uberørt. I etterkant av intervjuene startet vi å transkribere dataene. Transkribering innebærer i vårt tilfelle å overføre tale fra lydopptak til tekst. Vi har kategorisert datamaterialet ut fra innholdet i spørsmålene, slik at det skal være enkelt å finne frem til relevant informasjon underveis i arbeidet med bacheloroppgaven (se vedlegg 3).

### 3.4 Kvalitetssikring

Å sikre kvaliteten i datamaterialet er høyst nødvendig for at studien skal kunne være gyldig og troverdig. Validitet og reliabilitet står sentralt som to overordnede faktorer for datakvaliteten. Her vil vi nærmere beskrive de to begrepene og hvorfor de er sentrale i forskningsprosessen.

#### 3.4.1 Validitet

Validiteten viser til hvorvidt datamaterialet er relevant og gyldig for den spesifikke problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 251). Validitetsvurderinger står sentralt under hele prosessen da det både kan være omfattende og komplekst. Man skiller mellom intern validitet og ekstern validitet, i tillegg til kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet. De tre sistnevnte er eksklusive for kvalitative studier, men vi vil kun benytte oss av kompetansevaliditet og kommunikativ validitet da de er av særlig relevans for vår bacheloroppgave.

Intern validitet omhandler gyldigheten til den spesifikke studien, og dreier seg om hvorvidt eksperimentet i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte. For å sikre intern validitet har vi vært svært påpasselige med å utforme intervjuguiden slik at spørsmål og temaer er direkte tilknyttet vår problemstilling. For å vurdere den interne validiteten ytterligere bør man være kritisk til hvorvidt intervjuobjektene har tilstrekkelig erfaring og relevant kunnskap som kan bidra til å belyse problemstillingen. For å sikre oss at datamaterialet var gyldig, valgte vi å intervju to representanter fra både ledelsen og administrasjonen da de er tett knyttet opp mot viktige beslutninger. Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra studien kan generaliseres til å gjelde for populasjonen, og hvorvidt man hadde fått like resultater dersom studien skulle gjennomføres på nytt ved et senere tidspunkt. Vi som forskningsgruppe har bevisst valgt å fokusere vår studie rundt én bedrift, og er derfor fullt klar over at de oppnådde resultatene ikke nødvendigvis vil gjelde for andre lignende bedrifter.

Målet har ikke vært å generalisere, men snarere å oppnå en dypere forståelse rundt innovasjon i konkurransesammenheng. Ekstern validitet har derfor ikke stått i fokus i vår studie.

Kompetansevaliditet vurderes ut fra *“forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsområdet”* (Grønmo, 2016, s. 254). Høy validitet kan dermed sikres gjennom kompetente forskere. Dette ble en utfordring for oss da vi aldri har gjennomført intervjuer eller analyse i forbindelse med en oppgave av så stort omfang som en bacheloroppgave. Kommunikativ validitet omhandler *“dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende ut fra problemstillingen i studien”* (Grønmo, 2016, s. 255). Som forskningsgruppe bestående av fem personer var dette særlig viktig, og en god dialog rundt datamaterialet ble prioritert for å oppnå enighet. Vi har også hatt en dyktig veileder som vi har diskutert datamaterialet med for at resultatet skulle bli best mulig. Representantene fra ledelsen og administrasjonen var heller ikke vanskelige å kontakte dersom det skulle oppstå uklarheter omkring datamaterialet.

### 3.4.2 Reliabilitet

Reliabiliteten viser hvor pålitelig datamaterialet er, og defineres generelt som *“graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg”* (Grønmo, 2016, s. 242). Reliabilitet er en forutsetning for validitet, men det betyr ikke at det automatisk fører til validitet. I en kvalitativ forskningsmetode er det vanligvis ikke mulig å beregne reliabiliteten, ettersom datainnsamlingen blir styrt av samtaler mellom intervjuer og intervjuobjekt. Undersøkelsesopplegget er ikke like strukturert og fastlagt på forhånd som i kvantitative studier. Det som er viktig å merke seg når det gjelder reliabilitet i kvalitative studier, er at forskeren har stor betydning. Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil være avhengig av når studien gjennomføres, og hvem som gjennomfører studien (Grønmo, 2016, s. 249). For å sikre reliabiliteten til datamaterialet vårt, har vi vært særs nøyaktige i transkriberingen. Vi lyttet til lydopptakene gjentatte ganger for å forsikre oss om at vi ikke gikk glipp av sentral informasjon og vi transkriberte i plenum for å forminske sjansen for misoppfatninger.

### 3.5 Personvern og etiske hensyn

Etiske teorier og regler gir retningslinjer for hvordan undersøkelsen bør gjennomføres, og må vurderes gjennom hele studien. En etisk problemstilling som kan oppstå knyttet til intervjuet omhandler det informerte samtykket. Dette skal sikre god informasjon til intervjuobjektene om at deres deltakelse er frivillig og kan avbrytes når som helst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Vi som forskere kjenner ikke intervjuobjektene tilstrekkelig godt til å vite hvilke spørsmål som kan være sensitive eller vanskelig å

ta stilling til. Dersom et spørsmål skulle utløse en ubehagelig situasjon eller en uventet reaksjon, er det opp til intervjuobjektet om temaet skal tas opp igjen, og hvorvidt han/hun ønsker å trekke seg fra studien. Det informerte samtykket ble utgitt i forkant av hvert intervju og opplyste intervjuobjektene om hva formålet med studien vår var, at deres deltakelse var frivillig og at vi benyttet oss av lydopptak (se vedlegg 4).

En annen etisk problemstilling som kan oppstå innen forskningsetikk er spørsmålet om konfidensialitet. I mange tilfeller er det nødvendig å beskytte intervjuobjektene og/eller organisasjonen fra offentligheten. Et tilbud om konfidensialitet ble gitt til representantene fra utvalgene. De aksepterte derimot at studien kunne offentliggjøres og at organisasjonen Sogn Frukt og Grønt kan nevnes ved navn, men at representantene fra utvalgene vil refereres til ved bruk av deres stillingstitler. Intervjuene ble likevel transkribert gjennom skolen sin Onedrive for å sikre at alle opplysninger rundt bedriften kun var tilgjengelig for oss. Lydopptakene ble slettet med umiddelbar virkning etter at transkriberingen var gjennomført.

Før vi kunne sette i gang med intervjuene måtte vi sende inn og få godkjent et meldeskjema hos NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). Formålet med et slikt meldeskjema er å få tilgang til å behandle personopplysninger. I meldeskjemaet informerte vi blant annet om formålet med intervjuene, hva vi skulle bruke dem til, hvordan de skulle oppbevares, litt informasjon om bacheloroppgaven vår, i tillegg til at vi la ved et utkast av intervjuguiden vi benyttet oss av. Vi la til de to utvalgene vi ønsket å intervju, nemlig ledelsen og administrasjonen ved Sogn Frukt og Grønt. Datoen 31.07.22 ble også lagt inn som prosjektets slutt, og det ble informert om at alle data vil bli slettet innen denne datoen (se vedlegg 5). Da NSD-søknaden ble godkjent lagde vi et samtykkeskjema som ble delt ut og signert av alle intervjuobjektene. Dette samtykkeskjemaet inneholdt som nevnt informasjon om hvordan dataene ville behandles og hvilke rettigheter intervjuobjektene hadde, blant annet at de kunne trekke deltakelsen når som helst.

## 4.0 Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn fra datainnsamlingen. Vi har trukket frem fem ulike funn som vi anser som spennende og relevant for videre drøfting. Relevante utsagn og påstander fra intervjuobjektene vil presenteres under hvert hovedfunn, før vi presenterer funnene fra konkurrentanalysen (Porters fem krefter). Avslutningsvis vil vi konkretisere funnene.

## 4.1 Funn fra uformelle intervju

### **Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne**

Innovasjon er en utfordring:

«(...) vi sitter litt for langt unna markedet. Hvis du skal innovere så bør det være med utgangspunkt i et eller annet markedsbehov eller at du lager et eller annet markedsbehov som markedet ikke vet at de har. Desto tettere vi hadde vært på kundene våre, jo bedre er det.» - Prosjektleder

«Gartnerhallen er veldig opptatt av at det er de som skal ha kontakt med produsentene sine, så Bama skal egentlig ikke ta kontakt direkte med oss. Bama er veldig opptatt av at det er de som skal snakke med kundene, Norgesgruppen og Rema. Gartnere skal egentlig ikke ta kontakt med kundene til Bama (...). Det er vanskelig å komme i kontakt med sluttkundene. Det er så langt ut i kjeden (...).» - Prosjektleder

Det er vanskelig å innovere på for eksempel emballasje:

«Bama (...) er veldig rigide i forhold til når varer skal inn i deres system, så er det gitt hva slags forpakninger de skal ha. Du får ikke lov å sende Sogn Frukt og Grønt med store bokstaver inn i markedet. Da er det Bama og den emballasjen som er bestemt som skal brukes.» - Daglig leder

### **Hovedfunn 2: Politikken er treg når det gjelder å imøtekomme importen og bruk av plantevernmidler**

Daglig leder understreker at i all politikk er det en viss form for treghet når det gjelder politiske beslutninger som omhandler frukt- og grøntnæringen: «Vi etterlyser veldig dette med å få avklaringer på ting, fordi man ikke kan forvente at folk skal ta en kjempe risiko i forhold til kostnader og så gå i minus på det (...). Beklageligvis er det en viss forsinkelse og det kan bli kostbart.»

«(...) det er masse plantevernmidler som ikke er godkjent i Norge, enten for at det ikke er lønnsomt å importere det eller at Mattilsynet ikke godkjenner det. Samtidig er det masse midler i EU som óg blir forbudt, og da blir det automatisk forbudt i Norge også». – Styreleder

«Det er noe som heter Smart Fresh, som ikke er lov å bruke i Norge enda, men som blir brukt på nesten alt som vi spiser av importerte epler. (...). Men, av en eller annen grunn er det ikke lov å bruke i Norge, enda det er helt ufarlig og gassen løser seg opp i oksygen og ett annet stoff. Det er veldig paradoks at vi ikke får lov til å bruke det i Norge, men at vi importerer epler som er behandlet med dette. Dette er som sagt helt ufarlig.» - Prosjektleder

### **Hovedfunn 3: Det er nødvendig å drive mer med produkt- og prosessinnovasjon for å sikre konkurransedyktighet**

Produktinnovasjon bidrar til god markedsføring:

*«(...) vi får veldig mye oppmerksomhet (...) vi har jo avisoppslag i Bergens Tidende (...). Det gjør at folk legger merke til oss.»* - Styremedlem. Her tilføyer daglig leder: *«våre produsenter har vært flinke til å dyrke nye ting. Det blir nødvendigvis ikke de store volum eller omsetning, men det gir veldig god PR.»*

Det er ønskelig at innovasjon kan bli en stor del av bedriften, og videreforedling trekkes frem som et godt eksempel av prosjektleder: *«(...) alle vi som driver med råvareproduksjon snakker om videreforedling; saft, syltetøy osv.»*. Prosjektleder viser også til et eksempel fra Hardanger hvor produksjon av sider var en stor suksess: *«De selger sider for 400 kr per liter på polet, mens vi selger epler til 10 kr per kg i butikken»*. Han presiserer i denne sammenhengen at det er behov for riktig kompetanse skal man lykkes med dette. Daglig leder håper at det nye pakkeriet kan bidra til mer videreforedling: *«(...) når vi etablerer det pakkeriet på Håbakken så skal vi få noen spinoff-effekter på det. Det kan være så enkelt som at man enten lager sider eller saft.»*

Ifølge samtlige representanter er produsentene ivrige på å innovere og eksempler som quinoa, tindved, aprikos og fersken trekkes frem.

### **Hovedfunn 4: Det er viktig å drive mer med strategiutvikling**

Ved spørsmål om hvorvidt innovasjon er en del av strategien deres, svarer styreleder: *«Ja, det vil jeg absolutt si!»*.

Prosjektleder kan informere om at innovasjon er noe som alltid har blitt lagt vekt på: *«Vi har jo jobba med disse tingene hele veien (innovasjon), vi har alltid hatt utviklingsprosjekt som har gått på dette med innovasjon – enten på produkt, marked, teknologi eller annet»*. Prosjektleder tilføyer at det er elementært at innovasjon etableres inn i den nye strategien: *«Jobbe med nye produkt, jobbe med nye marked»*. – Prosjektleder. Daglig leder understreker: *«(...) hvordan markedet er om et år, det vet vi egentlig ikke, men jeg tror det er viktig å være innovativ, og prøve å bygge litt egne brand inn på siden av det store fellesvolumet som går inn til Bama nå.»*

Det er nødvendig å være kritiske når det gjelder merkevarebranding ifølge daglig leder:

*«Du er nødt til å ha et volum du kan fremby til markedet. Hvis vi ikke klarer å skape det volumet i Lærdal, så kan vi ikke selge varer (...). Da må vi rebrande det til å være noe annet.»* Daglig leder trekker frem «Lærdals beste» som eksempel: *«Så lenge kvaliteten er god nok, at vi er strenge og definerer god*

*nok kvalitet, så må vi bygge det brandet Sogns beste, på samme måte som vi gjorde med Lærdals beste.»*

Sogn Frukt og Grønt bør la seg inspirere av Lærdal Grønt sin strategi rundt innovasjon:

*«(...) Lærdal Grønt har nok drevet mer innovasjon (...) fordi de har hatt en bredere produktbredde. Så det ligger jo i det å videreføre mest av den strategien som Lærdal Grønt har hatt.»* - Daglig leder

### **Hovedfunn 5: Alternative markeder og nye former for markedsføring er essensielt**

Siden verdikjeden er en barriere for deres innovative evne, må de lete etter alternative markeder:

*«Det letteste er nok å komme i kontakt med kjeder som har lyst til å satse på det. Sånn som Bama Storkjøkken som ser gevinsten av å satse på Lærdal.»* - Prosjektleder. Videre trekker prosjektleder frem noen eksempler på hvordan Bama Storkjøkken gjør det lettere å produsere spesielle volum: *«Et år vi hadde aprikos var det utrolig mye sprekker i aprikosen (...) så vi får ikke solgt det. Men det spilte ingen rolle, de skulle ha det til syltetøy (...). Det er viktig å snakke med folk som ser ting og tenker på en annen måte enn du selv gjør.»*

Bergen som nærmarked ses på som et sentralt konkurransefortrinn:

*«Vi har Norges nest største by i nærheten, og da er det nærmarkedet vårt, og det har vi i dag definert som et konkurransefortrinn.»* - Styremedlem

*«(...) vi klarte å få til et samarbeid med restaurantmarkedet i Bergen gjennom Bama Storkjøkken, og får solgt de små potetene som vi tidligere kastet.»* - Prosjektleder. Bama Storkjøkken er interessante fordi de foretrekker de spesielle volumene: *«Vi er interessante som samarbeidspartnere for Bama Storkjøkken, at vi kan levere noe aprikos, og da får vi og levert blomkål. (...) Sånn sett har det en markedsføringsverdi (...)».* – Styremedlem

Gjennom Bama Storkjøkken er det mulig å drive mer av produktinnovasjon:

*«(...) farga blomkål (...), det kan være en rosenkålstilk (...) de vil ha hele stilken med kålet på. (...) det er ikke store volum, men det er spesielle volum. Tindved (...) er et nisjeprodukt, men det har vært veldig populært. Vi har en jevn kontakt med dem i starten av hver sesong, hva er på en måte spesielt som er interessant for dem.»* - Daglig leder

Daglig leder kan også informere om en utprøving/salgsbod:

«(...) et rom på 300 kvadrat, og det ønsker vi å bruke til og fronte ting ut mot privatkunden som gjør at når han kommer i butikken kan etterspørre ting som nødvendigvis ikke er innenfor produksjonsspekteret til Bama.»

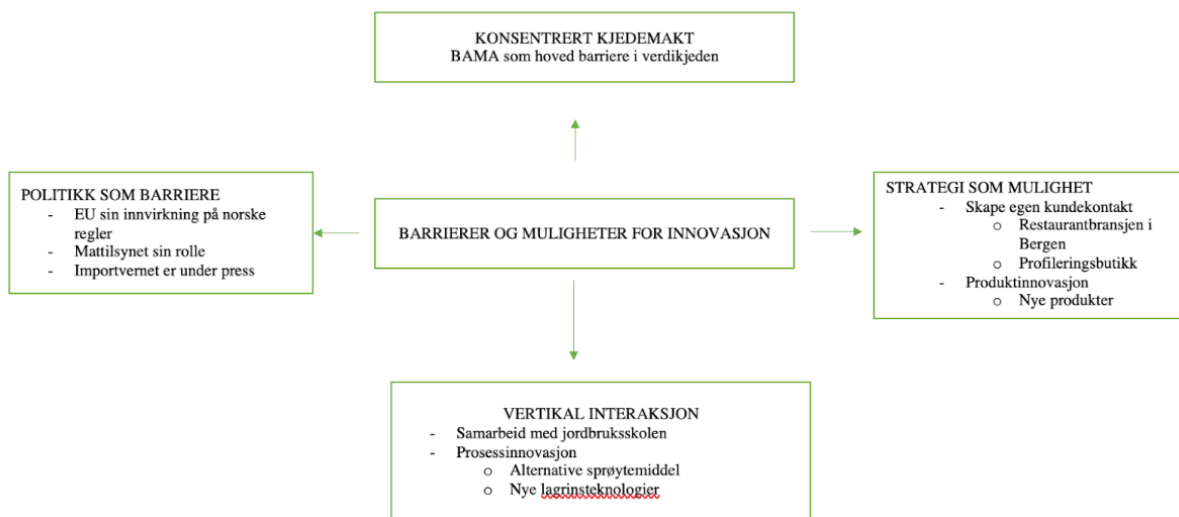
Ved spørsmål om markedsføringen er en viktig del av innovasjonen svarer prosjektleder:

«(...) det er Bama og butikkene som står for markedsføringen. Og vi har veldig begrensede muligheter (...). Telefrukt (...) kjører noen kampanjer på sosiale medier nå på varer fra Telemark. Vi kunne jo gjort noe sånt, som en tilleggsmarkedsføring (...).»

Bama Storkjøkken åpner for gode markedsføringsmuligheter:

«(...) det at vi kommer inn på menyene deres, det er viktig.» - Prosjektleder. Daglig leder tilføyer her at Bama Storkjøkken er flinke på å fortelle historien bak produktene: «(...) du kan gå inn på en QR-kode og finne det, så sporer det tilbake til en produsent i Lærdal. (...) en enkel måte å fortelle historien bak et produkt (...) vi kan visualisere hele dyrkningsmetoden.»

#### 4.1.1 Oversikt over barrierer og muligheter



Figur 4: Barrierer og muligheter for innovasjon, med utgangspunkt i BFI

Vi ønsket å konstruere en modell som gir et godt overblikk over barrierene og mulighetene som kom fram fra hovedfunnene. Derfor har vi laget en egen modell som tar utgangspunkt i modellen BFI: *Barriers and Facilitators to Innovation*, som illustrerer barrierene og mulighetene Sogn Frukt og Grønt har for innovasjon. Vi har gjort noen vesentlige endringer fra den originale modellen for å gjøre den mer relevant for vår oppgave og ut fra våre funn.



## 4.1.2 Oversikt over hovedfunn

Her er en oversikt over hovedfunn organisert ut fra stikkord, og hvilket forskningsspørsmål de hører inn under:

Hovedfunn:	Stikkord	Forsknings- spørsmål 1:	Forsknings- spørsmål 2:
Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne	Verdikjede, problematikk	x	x
Hovedfunn 2: Politikken er treg når det gjelder å imøtekomme importen og bruk av plantevernmiddel	Politikk	x	
Hovedfunn 3: Det er nødvendig å drive med produkt og prosessinnovasjon for å sikre konkurransedyktighet	Produktinnovasjon, prosessinnovasjon		x
Hovedfunn 4: Det er viktig å drive mer med strategiutvikling	Strategi		x
Hovedfunn 5: Alternative markeder og nye former for markedsføring er essensielt	Marked, markedsføring		x

Figur 5: Oversikt over hovedfunn

## 4.2 Muligheter og trusler for Sogn Frukt og Grønt, samt jordbruksnæringen (Porters fem konkurransekrefter)

Vi anser det som viktig å gjennomføre en konkurrentanalyse ettersom konkurransen i markedet er en sentral del av vår oppgave. Vi har valgt å integrere funnene fra intervjuene for å gi analysen mer dybde.

### Substitutter

I Norge finnes det nærmest utallige substitutter når det kommer til frukt og grønnsaker. I butikkene finner man for eksempel epler av samme type og kvalitet, fra vidt forskjellige produsenter/leverandører. Dette er derfor en stor trussel for Sogn Frukt og Grønt, i og med at vi i Norge importerer store kvantum frukt og grønnsaker. Det kommer også frem av intervjuet med prosjektleder at Sogn Frukt og Grønt ikke bare konkurrerer mot andre frukt og grøntbedrifter, men også de som produserer sukkerholdig snacks og matvarer. Her ligger det derfor en mulighet for mersalg av frukt og grønt, i og med at forbruket på frukt og grønnsaker stadig øker (Spilde, 2016).

### **Kunders forhandlingsmakt**

Det er vanskelig for Sogn Frukt og Grønt å nå direkte ut til sluttkunden. Ettersom at de er en del av Gartnerhallen og Bama, har de ingen «betalende kunder» slik som bedrifter normalt sett har. Et samarbeid med Bama Storkjøkken utgjør derimot en tilsvarende sluttkunde. Ved å levere produkter til restaurantbransjen i Bergen, får Sogn Frukt og Grønt en form for direkte kundekontakt, og følgelig en kunde som kan utøve mulig forhandlingsmakt. Så vidt vi vet, er det ingen andre som tilbyr det samme som Sogn Frukt og Grønt gjør, noe som fører til at Bama Storkjøkken, og restaurantbransjen i Bergen, har liten forhandlingsmakt når det kommer til de spesifikke produktene de leverer. Samtidig må vi huske på at restaurantbransjen har egne leverandører for «standard produkter», som fører til at de har en form for forhandlingsmakt likevel i og med at de kan velge å droppe Sogn Frukt og Grønt ved å gå tilbake til «normalen».

Som vi kommer nærmere inn på under analysen, har Sogn Frukt og Grønt satt av plass til en ny profileringsbutikk hvor utsalg av diverse varer, på tvers av jordbruksnæringen, skal selges. Det er usikkert hvor mange andre tilsvarende butikker det finnes i Norge, men profileringsbutikken til Sogn Frukt og Grønt blir uansett enerådende i sitt nærrområde. Dette vil være en mulighet for Sogn Frukt og Grønt når det gjelder kunders forhandlingsmakt, ettersom at kundene kun har deres profileringsbutikk å benytte seg av. I denne butikken skal det selges jordbruksvarer litt utenom det vanlige, noe som gjør det vanskelig for kundene å utøve noen særlig form for makt mot Sogn Frukt og Grønt.

### **Nyetableringer**

På lik linje med faren for substitutter, vil også den største trusselen for nyetableringer komme fra importindustrien. Som nevnt tidligere kommer den største andelen av frukt og grønnsaker som blir solgt i norske butikker fra utlandet. I mange av importlandene har de et klima som egner seg mye bedre til dyrking av enkelte typer frukt og grønnsaker, som vi ikke har i Norge. Dette gjør importindustrien til en særlig trussel når det kommer til nyetableringer. I utlandet kan man teste ut nye jordbruksvarer i større grad enn det vi kan i Norge, nettopp på grunn av klimaet. Det er også verdt å nevne at utenlandske varer kan selges til en betydelig billigere pris, noe som bidrar til at importen utgjør en trussel for nyetableringer.

### **Intern konkurranse**

Det kommer frem av intervjuene at Sogn Frukt ikke opplever en særlig stor konkurranse innad i det norske landbruket (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Dette skyldes hvordan verdikjeden er utformet og fungerer. Ettersom de fleste produsentene av norske jordbruksvarer går under Gartnerhallen og Bama er det en viss kontroll over matproduksjonen i Norge. Verdikjeden sørger for

at produsenter ikke tar av hverandres kvoter, slik at de får en viss form for likhet når det gjelder produksjon. Sogn Frukt og Grønt kan ikke produsere så mye de vil, noe som både er positivt og negativt, ettersom at dette også gjelder for alle andre Gartnerhallen-produsenter. Dette hjelper de norske jordbruksvarene til å holde seg konkurransedyktige mot hverandre, og ikke minst mot importindustrien.

### **Leverandørenes forhandlingsmakt**

Når vi ser på Sogn Frukt og Grønt som kunde, ser vi at de er helt avhengige av å ha Bama som leverandør. Bama sørger for at bedriften får solgt det som blir produsert i henhold til deres retningslinjer, og at det finnes et sted i markedet der produktene blir solgt. For Sogn Frukt og Grønt finnes det ikke andre muligheter så lenge de faktisk er interesserte i å selge produktene sine. Dette fører til at Bama får stor forhandlingsmakt, nettopp fordi Sogn Frukt og Grønt er avhengige av dem som leverandør.

## 4.3 Konkretisering av funn

### **Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne**

Samtlige representanter trekker frem verdikjeden som en utfordring når det gjelder bedriftens innovative evne. Daglig leder spesifiserer også at innovasjon bør skje ut fra et markedsbehov. Når Gartnerhallen, Bama, Norgesgruppen, Rema og Coop står mellom dem og sluttkunden blir det vanskelig å vite hvilke kunde- og markedsbehov som finnes. Å innovere ut fra slike behov blir derfor utfordrende når de sitter litt for langt unna markedet.

Styreleder kan informere om at de gjerne skulle solgt alt de produserte og satset stort på innovative produkter. Å få norske produkter med god kvalitet opp og frem i markedet er et stort mål for Sogn Frukt og Grønt. Verdikjeden setter noen begrensninger på dette, spesielt da det kan virke som om Bama prioriterer egen økonomisk vinning fremfor gode norske produkter. Intervjuobjektene forteller at de tror en tettere kundekontakt vil bidra positivt for å nå målet sitt. Dette opplever de som utfordrende når det både er lang vei til sluttkunden og når det er utfordrende å opprettholde god kommunikasjonsflyt gjennom verdikjeden. Prosjektleder påpeker at Bama er opptatt av at det bare er de som skal snakke med kundene og at Gartnerhallen skal snakke med produsentene. Dette er en faktor som bidrar til at Sogn Frukt og Grønt ikke alltid stoler på den informasjonen de får om sine kunder via Bama, da det er en reell fare for at viktig informasjon kan gå tapt i verdikjeden. På bakgrunn av dette har Sogn Frukt og Grønt blitt mer offensiv for å ta mer kontroll over sin egen situasjon. De har tatt kontakt med kundene selv via Bama Storkjøkken i Bergen, og håper på tettere kundekontakt via

den lokale profileringsbutikken «Sognsmak». På denne måten arbeider de «rundt» verdikjeden for å styrke sin egen posisjon.

Illustrasjon av verdikjede:



Figur 6: Illustrasjon av verdikjeden

I denne modellen har vi satt opp en illustrasjon av verdikjeden, slik vi har fått inntrykk av at den fungerer. Rød pil signaliserer at Sogn Frukt og Grønt ikke har lov til å gå forbi Gartnerhallen og Bama for å få kontakt med kundene. Det er Gartnerhallen som har kontakt med produsentene og Bama som har kontakt med kundene.

## Hovedfunn 2: Politikken er treg når det gjelder å imøtekomme importen og bruk av plantevernmidler

I vår oppgave handler politikk om lover og regler knyttet til landbruket, og store deler av landbrukspolitikken knytter seg til plantevernmidler. EU sin landbrukspolitik vektlegger et landbruk med mindre klima-avtrykk, og som er mer bærekraftig. Som nevnt tidligere blir reguleringer som er vedtatt i EU automatisk gjeldende for Norge også. Likevel kan Mattilsynet foreta egne reguleringer for Norge, som ikke nødvendigvis gjelder EU. Styreleder kan bekrefte at det er flere plantevernmidler som ikke er godkjent i Norge, enten fordi det ikke er lønnsomt å importere eller fordi Mattilsynet ikke godkjenner det. Likevel importerer Norge varer som tar i bruk disse plantevernmidlene som ikke er godkjent til bruk i Norge. På den måten taper norske produsenter konkurransefortrinn til produsenter av importvarer. Samtlige representanter uttrykker misnøye over slik landbrukspolitikken er i dag.

Daglig leder kan også bekrefte at det er mye politikk i produksjon av matkorn og fôrkorn. Det ligger en viss treghet i beslutninger om hvorvidt arealet skal brukes til gress eller fôrkorn. Dette er et irritasjonsmoment for produsentene som kan få ekstra kostnader ved å sitte å vente på at politiske beslutninger skal bli tatt. Derfor etterlyser produsenter og pakkerier tidligere avklaringer og raskere beslutninger i god tid før sesongen starter.

### Hovedfunn 3: Det er nødvendig å drive mer med produkt- og prosessinnovasjon for å sikre konkurransedyktighet

Det fremkommer av intervjuene at produsentene er ivrige når det gjelder innovasjon. Nye produkter som har blitt testet ut er quinoa, tindved, fersken og aprikos blant flere. Ifølge styreleder har det også kommet 3-4 nye eplesorter, som ligner de importerte eplene i smak og kvalitet, men som er norskprodusert og kortreist. Dette er produkter som er populære blant produsentene, spesielt de yngre bøndene som er svært ivrige når det gjelder produktinnovasjon.

Både prosjektleder og daglig leder trekker frem videreforedling som et godt eksempel på en type produktinnovasjon med store muligheter. Det gir en større verdiskapning, men de påpeker at de trenger en helt annen type kompetanse enn det de har i dag. Prosjektleder kan også informere om at de har store muligheter for produktinnovasjon gjennom Bama Storkjøkken i Bergen og daglig leder spesifiserer at de foretrekker spesielle volum fremfor store volum. Dette blir det gått mer i dybden på under hovedfunn 5.



(Eksempler på produktinnovasjon: Tindved, aprikos, stripetti, stikkelsbær; Lærdal Grønt)

TYPE INNOVASJON	DE 4 P-ENE	HVEM DET INVOLVERER?	HVILKET HOVEDFUNN DET RELATERES TIL
Nye produkter (quinoa, fersken, aprikos, tindved, nye eple sorter)	Produkt	Produsenter, Sogn Frukt og Grønt, Bama	Hovedfunn 3
Videreforedling (sider, syltetøy osv.)	Produkt/prosess	Produsenter, Sogn Frukt og Grønt, eventuelle partnere som har utstyret som trengs	Hovedfunn 3
Innovere mot mer økologisk jordbruk - I tilfelle mer konvensjonell drift blir umulig	Produkt/prosess	Produsenter, Sogn Frukt og Grønt, Bama	Hovedfunn 2
Nye lagringsmetoder	Prosess	Sogn Frukt og Grønt	Hovedfunn 3
Nye pakningslinjer (Teknologi)	Prosess	Sogn Frukt og Grønt	Hovedfunn 3
Samlokalisering	Posisjon	Sogn Frukt og Grønt	Hovedfunn 4
Finne nye markedsføringsmuligheter - Sognasmak (profileringsbutikk)	Posisjon	Sogn Frukt og Grønt, Jordbruksskolen, Sogn Frukt og Siderlaug, Sognaland, Balholm, Brattmoro	Hovedfunn 4 og hovedfunn 5
Finne nye markeder - Bama Storkjøkken	Posisjon	Sogn Frukt og Grønt, Bama Storkjøkken i Bergen	Hovedfunn 5

Figur 7: Sammenfatning av innovasjonsidéene til Sogn Frukt og Grønt

Vi har valgt å strukturere Sogn Frukt og Grønt sine innovasjonsidéer i en tabell. Tabellen gir en oversikt over type innovasjon, hvor innovasjonen plasserer seg innenfor de 4 P-ene, hvilke parter det involverer og hvilket hovedfunn det relateres til.

#### **Hovedfunn 4: Strategiutvikling er viktig for å kunne styrke sin posisjon i markedet**

Innovasjon har alltid vært en sentral del av Sogn Frukt og Grønt sin strategi ifølge prosjektleder, spesielt via utviklingsprosjekt, enten det er mot nye produkter, markeder, teknologi eller andre ting. At innovasjon er og forblir en viktig del av deres strategi kan samtlige representanter bekrefte og si seg enig i. Prosjektleder spesifiserer at det er nødvendig å kontinuerlig arbeide med nye produkter og nye markeder. En annen sentral del av deres strategiutvikling vil være å etablere bedre kundeforhold og tettere kundekontakt. Det gode samarbeidet de har oppnådd med Bama Storkjøkken i Bergen trekkes frem som et godt eksempel av alle intervjuobjektene. Den lokale profileringsbutikken «Sognasmak» bidrar også til å realisere bedre kundeforhold hvor de kan ha utsalg av egne produkter og teste ut nye idéer på markedet. Daglig leder legger også stor vekt på at innovasjon bør være en grunnleggende del av deres fremtidige strategi med tanke på at de ikke vet hvordan markedet vil se ut om noen år. Styremedlemmet legger også til at innovasjon er nødvendig for å kunne utvikle bedriften.

## Hovedfunn 5: Alternative markeder og nye former for markedsføring er essensielt

Både prosjektleder og daglig leder beskriver markedet som utfordrende. De må lete etter steder i markedet hvor det er ledig plass til å vokse, noe som er vanskelig med tanke på at man helst ikke skal produsere mer enn det er marked for. Dette gjør det utfordrende å dyrke innovative produkter, med tanke på at man skal være tidlig ute for å få sikret seg et stort nok volum. Derfor ser Sogn Frukt og Grønt etter kjeder som har lyst til å satse på dem eller alternative markeder hvor de kan vokse og drive mer med produktinnovasjon.

Samtlige representanter trekker frem samarbeidet de har med Bama Storkjøkken i Bergen som en god løsning på markeds- og innovasjonsutfordringene. Ifølge daglig leder foretrekker Bama Storkjøkken spesielle volum fremfor store volum, hvilket gjør det mulig for Sogn Frukt og Grønt å drive mer med produktinnovasjon. Blant produktene finner man farget blomkål, rosenkålstilk og tindved. I tillegg kjøper de gjerne produkter som ellers er vanskelig å selge, som for eksempel små poteter og aprikos med sprekker i.

Det blir i intervjuene formidlet at markedsføring er en utfordring, spesielt på grunn av verdikjeden. Alt av markedsføring går gjennom Bama og de aktuelle kundene, blant annet Norgesgruppen. Emballasje er en god markedsføringsmulighet, men Sogn Frukt og Grønt blir dessverre ikke inkludert i slike diskusjoner. Når man ikke inkluderer de som sitter på det praktiske kan det resultere i at emballasjen ser bra ut, men er vanskelig å bruke i praksis. Å finne muligheter for god markedsføring har derfor vært viktig. Ifølge styremedlemmet får de mye oppmerksomhet rundt de innovative produktene deres, eksempelvis gjennom avisoppslag i Bergens Tidende. Flere representanter informerer også om at samarbeidet med Bama Storkjøkken i Bergen har bidratt til god markedsføring, blant annet ved at navnet deres kommer på menyene i restaurantene. Daglig leder kan også informere om at Bama Storkjøkken er opptatt av å fortelle historien bak produktene i Sogn gjennom QR-koder i menyene.

## 5.0 Analyse og drøftelse av funn og data

I analysen skal vi å ta for oss funnene vi har gjort, og knytte disse opp mot teorien og litteraturen som ble gjennomgått tidligere i oppgaven under kapittel 2.0. Vi har strukturert analysen slik at vi først tar for oss forskningsspørsmål 1 «*Hvilke barrierer for innovasjon har Sogn Frukt og Grønt for å kunne møte konkurransen i markedet?*» før vi deretter tar for oss forskningsspørsmål 2: «*Hvordan kan Sogn Frukt og Grønt innovere på tross av barrierene som foreligger?*». Det er flere sentrale momenter under hvert forskningsspørsmål og disse har fått tildelt egne underoverskrifter. Hensikten med analysen er å

redegjøre for hovedfunnene våre og synliggjøre hvilken rolle de har i Sogn Frukt og Grønt sitt arbeid med innovasjon. I analysen henter vi opp hovedfunnene fra de uformelle intervjuene under hvert forskningsspørsmål.

## 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke barrierer for innovasjon har Sogn Frukt og Grønt for å kunne møte konkurransen i markedet?

Under dette forskningsspørsmålet er det viktig å presisere at vi tar for oss barrierer basert på våre funn fra de uformelle intervjuene. Analysen dekker derfor ikke *alle* barrierene som finnes for bedriften eller lignende bedrifter.

### 5.1.1 Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne

I teoridelen gikk vi inn på innovasjonstilnærmingen *åpen innovasjon*. Det kommer frem av intervjuene vi har gjennomført at Sogn Frukt og Grønt selv legger stor vekt på åpen innovasjon innad i bedriften, da de er opptatt av god kommunikasjon og informasjonsflyt gjennom alle leddene de selv kan kontrollere (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Her er det god kontakt mellom produsentene, de ansatte hos Sogn Frukt og Grønt og ledelsen. Alle som vil, får muligheten til å delta i de ulike prosessene som skjer, både når det gjaldt fusjonen, men også når det gjelder vekst- og utviklingsprosjekter i tiden som kommer. Sogn Frukt og Grønt ønsker å oppnå et intermediert marked der det er fri kommunikasjonsflyt, men her ligger barrieren i verdikjeden som Sogn Frukt og Grønt opererer i.

I intervju med prosjektleder kommer kundekontakt frem som en av de største innovasjonsutfordringene; *“Vi sitter litt for langt unna markedet (...). Med Gartnerhallen, Bama, Norgesgruppen og Rema mellom oss og de som faktisk kjøper varene våre, så er det langt ut til markedet (...).”* (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). I verdikjeden er det Bama som er det største og mektigste leddet, og all informasjon og markedsføring går gjennom dem. Dette har gjort det utfordrende for Sogn Frukt og Grønt å finne sin posisjon i markedet, og skape kundekontakt.

Det kommer også frem av intervjuene at Sogn Frukt og Grønt etterstreber direkte kundekontakt, og det foreligger tvil om de kundeønskene Bama informerer tilbake til Sogn Frukt og Grønt faktisk er reelle. Bama uttrykker overfor Sogn Frukt og Grønt at de satser på norske og kortreiste produkter, men på den andre siden importerer de et stort volum av produkter hvert eneste år. Som alle andre bedrifter vil Bama naturlig nok sette fokus på egen økonomisk vinning, og dette gir en stor utfordring for norske



produkter som ikke like lett finner sin plass i markedet, og aldri kan konkurrere mot importvarer på parameteren pris.

Som produsent innenfor Gartnerhallen er det Gartnerhallen man skal ha direkte kontakt med, mens det er Bama som har kundekontakten. Dette oppleves som problematisk av mange, da Bama ser på det som svært upopulært at Gartnerhallen eller deres produsenter tar direkte kontakt med kundene. Dette står i stor kontrast til Bamas forretningsidé, «å skape en ansvarlig, grønn vekst ved å levere ferske og sunne produkter, basert på samarbeid i hele verdikjeden» (Bama, 2022). For Sogn Frukt og Grønt innebærer dette at det er mange regler som må brytes for å nå ut til kundene, samtidig som man frykter en kortslutning med Bama. Hvis vi ser på Sogn Frukt og Grønt som kunde for Bama, vil Bama ha stor forhandlingsmakt som leverandør. Skal du levere til Bama er du nødt til å være Gartnerhallen-produsent. Uten å levere til Bama er det utfordrende å få solgt alt volum som blir produsert. Det er derfor vanskelig å finne en vei utenom. Sogn Frukt og Grønt er altså avhengige av Bama dersom de skal få solgt produktene sine, og til gjengjeld er det Bama som står for å finne et marked å selge disse produktene i.

En faktor som mange av produsentene lurer på, og som gjerne får mange til å tvile på Bama, er det faktum at Bama etterspør umoden frukt og grønt. For eksempel er de fleste klar over at det er de store, mørkelilla morellene som smaker best, men Bama vil ha moreller som er så lyse som mulig, og som ikke smaker noe særlig. Er ikke morellene i samsvar med Bama sine krav til farge og størrelse, får ikke produsentene levert dem. Dette er enkelt og greit fordi da har produktene lenger holdbarhet når de står ute i butikkene og på lager rundt omkring i landet. For produsentene er dette frustrerende, da de selv vet at de leverer produkter som ikke er modne enda, og de produktene som smaker aller best blir hengende igjen på trærne. Bama legger det fram som om det er kundene som etterspør dette, og her kommer det frem av intervjuene at man er usikker på om Bama snakker sant (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Det råder stor tvil om dette faktisk er et ønske fra kundene, eller om Bama kun gjør det for sin egen økonomiske vinning.

Sogn Frukt og Grønt har testet ut noen av mulighetene for egen markedsføring, blant annet i form av egen emballasje. Utfordringen med egen emballasje er at det tar lang tid å innføre, mye fordi det er vanskelig å få matvarekjedene til å godta det. Dersom det blir godtatt og ting har falt på plass, går det ikke lang tid før motkreftene jobber imot og vil ha Sogn Frukt og Grønt tilbake sammen med «alle andre». Bama har en streng politikk her, og det er tilnærmet umulig å skille seg ut for eksempel ved bruk av egen logo. Det foreligger en mulighet hos en annen kunde, nemlig Coop-systemet. Her opereres det med en litt enklere politikk når det kommer til egen emballasje, og det er større

muligheter for å etablere seg som en selvstendig kunde, kontra via Bama (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22).

Emballasjen spiller en viktig rolle for å sikre produktkvalitet og redusert matsvinn (Matvett/ForMat & Østfoldsforskning, 2016, s. 17). Dersom Sogn Frukt og Grønt hadde slått gjennom med sin egen emballasje, ville de fått sin logo inn på markedet, og funnet sin plass. Ikke bare er det er god markedsføring, det er også bra for produktene. Ifølge Meny blir frukt og grønt ofte pakket i plast for å sikre holdbarheten (Meny, 2017). Gjennom intervjuene får vi inntrykk av at Bama ikke alltid produserer den emballasjen som er best for produktene. De selger potetene i plastposer som ikke er lystette og har dårlig lufting. Dette gjør at potetene raskt blir grønne. Bama har også kommet med åpne papposer for moreller. Det er vel og bra at Bama tenker på miljøet og kutter ned på plasten, men dessverre vil bær holde seg svært dårlig i denne typen emballasje, fordi de vil tørke ut (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). FNs bærekraftsmål 12.3 er «*Innen 2030 halvere matsvinn per innbygger på verdensbasis, både i detaljhandelen og blant forbrukere, og redusere svinn i produksjons- og forsyningskjeden, inkludert svinn etter innhøsting*» (FN, 2022). For å få til dette er det helt nødvendig med god emballasje som ivaretar kvaliteten på produktene så lenge som mulig. Matsvinn er en stor belastning på miljøet, og ved bruk av riktig emballasje kan man redusere matsvinnet betydelig. Det er derfor vesentlig å inkludere produsentene som selv vet best hvordan produktene skal behandles.

### 5.1.2 Hovedfunn 2: Politikken er treg når det gjelder å imøtekomme importen og bruk av plantevernmidler

Politikk omhandler flere sentrale områder ved landbrukssektoren, men vi har valgt å fokusere på EU sin innvirkning på norsk landbruk gjennom eksempelet med Glysofat, og vi skal se på hvilken rolle Mattilsynet spiller, som er vesentlig for å svare på forskningsspørsmålet. For å belyse dette ytterligere ønsker vi å se på et konkret vedtak som ble gjeldende fra 2017, til og med 2022.

I 2017 ble plantevernmiddelet Glysofat revurdert i EU, og etter mye diskusjon godkjent for en ny periode på fem år. Prosjektleder i Sogn Frukt og Grønt kunne fortelle at dette var en pressende periode med tanke på planlegging frem i tid, ettersom Glysofat er et viktig middel som er mye brukt i hele Europa. Glysofat er et stoff som brukes mot ugress, og preparat som har Glysofat i seg er de mest brukte plantevernmidlene i Norge (Mattilsynet, 2021). For å revurdere et stoff er det en rekke eksperter fra ulike plattformer som vurderer stoffets egenskaper på helse og miljø. Dersom stoffet blir godkjent vil det bli gjort en vurdering av de preparatene som inneholder det aktive stoffet. Her vil det bli tatt hensyn til nasjonale miljøforhold (Mattilsynet, 2021).

Når det kommer til helseaspektet over det hele, konkluderte WHO (Verdens Helseorganisasjon) i 2015 med at Glysofat trolig er kreftfremkallende. I EU derimot, ble det i 2017 gjort en vurdering på ny av EFSA (Den Europeiske Myndigheten for Matvaretrygghet), der de konkluderte med at Glysofat ikke oppfyller kravene for å klassifiseres som kreftfremkallende (Mattilsynet 2021). I en rapport fra 2021 melder Mattilsynet at de planlegger å revurdere alle preparat som inneholder Glysofat på det norske markedet i 2022. Etersom det har gått fem år siden forrige vurdering av stoffet, er det derfor en ny revurderingsprosess på gang i EU. Siste oppdatering fra EFSA er at konsultasjonene er avsluttet, og at det totalt ble mottatt 416 innspill, både innenfor og utenfor EU, i løpet av en tidsperiode på to måneder (EFSA, 2021).

Det er tydelig at revurderingen av Glysofat er en brennende sak for store deler av landbruket i Europa. Prosjektleder i Sogn Frukt og Grønt var tydelig på at en endring i lovverket rundt det aktive stoffet vil føre til en stor omveltning for landbruk over hele Europa. I tillegg kan man argumentere med ulempen det medfører at Norge importerer fra land som ikke er regulert av de samme reglene, for eksempel Egypt som vi importerer poteter fra. Viktigheten av å få fjernet ugress som stjeler næring fra plantene er ikke til å stikke under en stol, og det er derfor relevant å anta at et nytt regelverk for Glysofat vil fungere som en stopper for den innovative evnen til Sogn Frukt og Grønt, samt mange andre bedrifter i norsk landbruk (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Det stjeler tid å skulle finne andre måter å bli kvitt ugress på, tid som kunne gått til å innovere på andre områder.

Foruten om usikkerheten knyttet til Glysofat, er det også et sentralt tema for EU å redusere klimaavtrykket, noe som kan ha stor innvirkning på revurderingen av plantevernmidler. Bærekraft kan også fungere som en brems på den innovative evnen til Sogn Frukt og Grønt. Fra de uformelle intervjuene kommer det frem av samtlige intervjuobjekt at man ikke har økologisk produksjon i Lærdal i dag. Grunnen til dette ble enkelt forklart med at en økologisk produksjon er ekstremt risikofylt. Dette er hovedsakelig på grunn av spredningen av eventuelle skadedyr og/eller sykdommer som ikke vil kunne stoppes ved bruk av plantevernmidler i en økologisk produksjon.

Ved spørsmål om Sogn Frukt og Grønt hadde noen tanker rundt det å drive økologisk svarte prosjektleder: *“vi har ikke økologisk produksjon i Lærdal i det hele tatt. Det er mange som lurer på hvorfor, men du har færre verktøy i verktøykassa dersom du driver økologisk”* (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Et eksempel på dette er epleavling. Noen år er det lite rognebær, som gjør at rognebærmøll legger egg i epler. Ved konvensjonell drift kan man sprøyte eplene mot rognebærmøll, men dersom man driver økologisk kan man ikke det, og dermed risikere å få mark i hele avlingen. Dette fører til null inntekt for den produsenten som eier eplehagen det har vært rognebærangrep i.

Som nevnt er det Mattilsynet som har ansvar for godkjenning av plantevernmidler og sprøytemidler i Norge. Med strenge reguleringer på klimaavtrykk fra EU som automatisk blir gjeldende for Norge, kan det i fremtiden bli utfordrende å bedrive konvensjonell drift. Dette fungerer også som en barriere for den innovative evnen ettersom man kan bli hindret i den daglige produksjonen av skadedyr som man tidligere kunne sprøyte mot.

### 5.1.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Oppsummert ser vi at det er en kommunikasjonsbrist i verdikjeden, som gjør at Sogn Frukt og Grønt har problemer knyttet til kundekontakt. Dette knytter seg til hovedfunn 1. Bedriften kjenner ikke til kundebehovet, ettersom makten er sentrert hos Bama. Dette gjør det utfordrende for Sogn Frukt og Grønt å innovere for å møte etterspørselen i markedet. Et viktig eksempel her er at bedriften ikke har mulighet til å benytte egen emballasje, noe som har vist seg å gå utover produktkvalitet, ettersom Bama tar felles avgjørelser knyttet til dette.

Vi har også funnet en sentral barriere knyttet til hovedfunn 2, nemlig at politikken er en stor utfordring. Glysofat som eksempel viser at norsk landbruk ender opp med en noe dårligere posisjon enn importindustrien i markedet, fordi Glysofat er godkjent i EU, men som Mattilsynet har tatt opp til revurdering i Norge.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan Sogn Frukt og Grønt innovere på tross av barrierene som foreligger?

De mulighetene som ligger til grunn her er et resultat av funnene fra de uformelle intervjuene, og analysen dekker derfor ikke *alle* mulighetene som finnes for bedriften eller andre lignende bedrifter.

### 5.2.1 Hovedfunn 1: Verdikjeden er en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin innovative evne

Som nevnt ligger det en stor utfordring for Sogn Frukt og Grønt i verdikjeden de opererer i. Likevel ser vi noen muligheter der bedriften kan profilere seg selv og sine egne produkter og samtidig skape kundekontakt uavhengig av de andre leddene i verdikjeden.

5. april 2022 publiserte Sogn Avis en artikkel hvor det kommer frem at Sogn Frukt og Grønt lanserer Sognasmak. Sognasmak er et nytt informasjons- og opplevelsessenter for lokal mat og drikke (Fimreite, 2022). Bedriftene som står bak lanseringen er Sogn Frukt og Grønt, Sogn Jord- og Hagebruksskule, Sogn Frukt og Siderlaug, Sognalam, Balholm og Bratt Moro. Dette senteret vil finne sted i det nye anlegget på Håbakken, med et areal på hele 300 kvadratmeter, og skal fylles med smak- og drikkeopplevelser fra Sogn (Fimreite, 2022). Styremedlemmet vi har intervjuet kommenterer i artikkelen at de derimot ikke får plass til alt med en gang, men at de satser på at dette kan bli en attraksjon for produsenter i Sogn (Fimreite, 2022). Gjennom sin egen profileringsbutikk på det nye anlegget på Håbakken, ligger det en stor mulighet for Sogn Frukt og Grønt når det gjelder kunders forhandlingsmakt, der de kan skape direkte kundekontakt. Sognasmak er et av prosjektene som har stort engasjement hos Sogn Frukt og Grønt, og som er drevet frem gjennom et samarbeid med ulike ledd i bedriften og andre bedrifter i regionen. Dette samsvarer med medarbeiderdrevet innovasjon, og man kan si at Sogn Frukt og Grønt befinner seg i fasen målrettet MDI når profileringsbutikken blir satt i gang, da det er et steg på veien mot strategiutviklingen om å skape vekst i bedriften. Gjennom profileringsbutikken vil Sogn Frukt og Grønt ha muligheten til å få tilbakemeldinger fra kundene om hvilke behov som finnes i markedet. Her kan produsentene også få solgt de produktene som Bama ikke tar imot, og følgelig redusere matsvinn.

Utfordringen vi ser med Sognasmak er at den vil ligge i landbruksbygda Lærdal, der de fleste har god kjennskap til produsentene og hvilke produkter som tilbys. De aller fleste lærdøler har også en gård i nærheten, og det kan tenkes at de lokale kundene er nokså bortskjemte når det kommer til kvalitet og ferskhet på produktene. Det kan derfor være rimelig å anta at det vil påvirke salget til Sognasmak. Ut fra dette finner vi at den største muligheten Sogn Frukt og Grønt har på dette området, er at de kan teste ut nye produkter og metoder for videreforedling, og finne ut om det er et marked for dem. De har blant annet vurdert å lage ulike typer juice, og selge disse i profileringsbutikken (PI med prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Da vil de enkelt kunne se hvilken juice som selger best og som de kan satse på fremover. På denne måten får de skapt et grunnlag for å distribuere dette produktet ut til markedet utenfor Lærdal.

Det er sentralt å nevne at Bama ikke bare setter barrierer for Sogn Frukt og Grønt, det finnes også positive ting ved å operere i denne verdikjeden. Selv om Bama har en del makt overfor Sogn Frukt og Grønt, så bidrar de til en sikkerhet om at produktene blir solgt, og at det finnes et marked for produktene. Som Gartnerhallen-produsent har du mindre risiko for å bli sittende igjen med avlinger som ikke blir solgt, og produsentenes hovedrisiko vil dermed være knyttet til selve produksjonen og avlingen, og ikke til salg. Uten Bama ville Sogn Frukt og Grønt mest sannsynlig måtte produsere i mye

mindre volum, og hatt større kostnader knyttet til markedsføring, transport og lignende. Dette ville ført til mindre kvoter for produsentene, og gjerne mindre rom for produktinnovasjon og etablering av nye gårdsdrifter. For Sogn Frukt og Grønt er det altså stor økonomisk sikkerhet ved å være en del av denne verdikjeden, der de unngår merkostnader til transport og markedsføring, og med stor sikkerhet får solgt de produktene Bama har godkjent at skal produseres.

### 5.2.2 Hovedfunn 3: Det er nødvendig å drive mer med produkt- og prosessinnovasjon for å sikre konkurransedyktighet

For å møte konkurransen fra importvarer er produktinnovasjon et godt utgangspunkt, og det er generelt høy grad av produktinnovasjon i grøntnæringen (Meld. St. 11 (2016-2017)). Etter å ha gjennomført intervjuene med Sogn Frukt og Grønt kommer vi til konklusjonen om at også de stiller sterkt på dette området. De uformelle intervjuene gav oss forståelse for at produktinnovasjon for Sogn Frukt og Grønt handler om å kunne dyrke ulike typer frukt- og bær i Norge, som tidligere måtte importeres, og samtidig legge norsk kvalitet og særpreg til grunn. Sogn Frukt og Grønt har blant annet testet ut produksjon av tindved, aprikos, quinoa og fersken. De har også eksperimentert med nye eplesorter som skal ha samme smak og være like sprø som importerte epler. Dette er produktinnovasjon i den grad at enkelte av produktene ikke før har blitt produsert i Norge, og Sogn Frukt og Grønt produserer de ved hjelp av nye dyrkingsmetoder. Når daglig leder ble spurt om hvilket område de kan skape det største konkurransefortrinnet på, var svaret; *“vi må kunne levere den mest kortreiste maten, med den beste kvaliteten og den beste smaken”* (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). De ønsker altså å tilby eksisterende produkter, men med fokus på miljø og bærekraft ved å produsere de i Norge, og stor vekt på smak og kvalitet.

Sogn Frukt og Grønt holder også på å undersøke videreforedling av ulike frukt- og bærsorter. Videreforedling går ut på å få mer ut av produktene og bruke de til å fremstille andre produkter slik som syltetøy og sider. Dette er produkter som har lengre holdbarhet og som er enklere å lagre. De har som nevnt tidligere brukt aprikos med sprekker i seg til å lage syltetøy. På den måten utnytter Sogn Frukt og Grønt ressursene sine bedre, samtidig som de forlenger sesongen og sørger for at de alltid har varer som kan settes ut i butikk eller selges inn til serveringsbransjen. Videreforedling og det å utnytte ressursene bedre er med på å redusere matsvinnet og er derfor en mer bærekraftig løsning.

Sogn Frukt og Grønt er helt avhengig av produktinnovasjon for å møte konkurransen og de kan ikke bare produsere de tradisjonelle produktene når nye og erstattede produkter blir tilgjengelig i Norge (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Ytterligere er også prosessinnovasjon helt vesentlig og her ser

Sogn Frukt og Grønt blant annet på aktuelle sprøytemidler og lagringsteknologier som skal bidra til å utnytte ressursene mest mulig effektivt.

På flere måter blir Sogn Frukt og Grønt tvunget til å foreta prosessinnovasjoner. Per dags dato kan de ta i bruk et plantevernmiddel som skal beskytte epleavlingene mot rognebærmøll, men dette plantevernmiddelet vil fra og med 2023 være ulovlig å bruke i Norge. Dette kan føre til en katastrofe for norsk epleproduksjonen neste gang det kommer rognebærmøll. For å forberede seg på dette bør man tenke nytt innenfor denne prosessen og komme med alternative måter å beskytte avlingen på. På grunn av EUs reguleringer, og at mange plantevernmidler kan bli forbudt å bruke, er det helt nødvendig å se på alternative løsninger. En mulighet vil være å gå over til mer økologisk dyrking. I forbindelse med dette ble det i intervjuene trukket frem et samarbeid med Sogn Jord- og Hagebruksskule i Aurland, som driver økologisk produksjon (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Gjennom dette samarbeidet kan Sogn Frukt og Grønt få et innblikk i erfaringer og opplevelser når det gjelder alternativer til plantevernmidler. Det vil være helt sentralt å se på disse alternativene da for eksempel rognebærmøll vil utgjøre en reell trussel fra og med 2023. Hvis man ikke stiller forberedt til dette vil man i verste fall kunne miste hele epleavlingen det året det kommer rognebærmøll.

Videre blir det også fokusert på ulike lagringsteknologier. Her samarbeider Sogn Frukt og Grønt med andre pakkerier og forskningsinstitusjoner og deltar i ulike forskningsprosjekter (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). En samordnet strategisk satsing på forskning og innovasjon er blant de seks hovedpunktene i rapporten «Grøntsektoren mot 2035» og skal støtte opp under vekstambisjonene til den norske grøntnæringen (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 2). Sogn Frukt og Grønt ser blant annet på hvordan man kan redusere oksygenivået ned til et minimum slik at epler kan holde seg lengre. Nesten alt vi importerer av epler i dag har blitt behandlet med «Smart fresh», en gass som settes inn på lageret i 24 timer. Gassen fører til at eplene slutter å puste, og på den måten holder de seg lenger uten å bli dårlige og skrukkete. Ifølge prosjektleder er dette en ufarlig gass, men som Mattilsynet ikke godtar bruken av (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Det blir forsket på om denne gassen virker på norske eplesorter og det jobbes med å få tillatelse til å ta den i bruk. Samtidig blir det forsket på andre alternative lagringsteknologier. Dette er et betydelig satsningsområde dersom den norske grøntnæring skal nå opp i konkurransen mot importvarer, som drar nytte av denne typen lagringsteknologi.

Etter samtale med Sogn Frukt og Grønt får vi som nevnt inntrykk av at deres tilnærming til innovasjon i hovedsak baserer seg på medarbeiderdrevet innovasjon. Styremedlemmet vi intervjuet kunne fortelle at de videreformidler ønsker fra Bama Storkjøkken ut til produsentene og lar de bruke tid på å

komme opp med nye idéer som kan presenteres med tiden (PI m/styremedlem, Zoom, 25.03.22). På den måten kobler de produsentene og markedet sammen, og de gir rom for produsentene til å komme opp med nyskapende idéer og være en sentral del av idégenereringsfasen. Dette går under strukturert medarbeiderdrevet innovasjon, og det kan tenkes at det er her Sogn Frukt og Grønt befinner seg på MDI-trappen per nå. Styret fremtrer som støttende og de har organisatoriske normer for eksplorering, noe som er to viktige faktorer for å utvikle medarbeiderdrevet innovasjon. Grunnen til at Sogn Frukt og Grønt ikke er lenger oppe på MDI-trappen og driver med målrettet, proaktiv eller fullstendig medarbeiderdrevet innovasjon er fordi de ennå ikke har spesifikke mål for innovasjon, noe som kom frem i intervjuene. Når strategiutvikling om å skape vekst er på plass vil heller Sogn Frukt og Grønt, som nevnt tidligere, drive med målrettet medarbeiderdrevet innovasjon.

Prosjektleder sier at han opplever de fleste produsentene som ivrige og sier det er viktig at de tar initiativ til å innovere (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Produsentene har som nevnt mye autonomi og kontroll over egen arbeidssituasjon. Dette har blant annet resultert i at to produsenter startet med quinoa, hvor Sogn Frukt og Grønt fikk bestilling på all quinoa de hadde klart å produsere. At Sogn Frukt og Grønt legger til rette for autonomi, samt at det blir samarbeidet mellom produsenter og pakkeri er sentrale forutsetninger som legger til rette for medarbeiderdrevet innovasjon.

#### 5.2.3 Hovedfunn 4: Strategiutvikling er viktig for å kunne styrke sin posisjon i markedet

Som nevnt tidligere i oppgaven, jobber Sogn Frukt og Grønt for at innovasjon skal være en betydelig del av deres strategi. Selv om fusjonen satte innovasjonen på vent, vil det være en svært sentral del av fremtiden til Sogn Frukt og Grønt.

Det kommer frem under intervjuene at innovasjon er noe bedriften jobber med kontinuerlig, både på produkt, marked, teknologi og andre områder. Bergen er hovedmarkedet til Sogn Frukt og Grønt, og prosjektleder nevner at han ved flere anledninger i løpet av året reiser til Bergen for å besøke restauranter og butikkjeden Meny. Og for et par år siden klarte Sogn Frukt og Grønt å få til et samarbeid med restaurantmarkedet i Bergen gjennom Bama Storkjøkken (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Bama Storkjøkken er den ledende leverandøren av frukt og grønnsaker i Norge, som selger varer til bedriftsmarkedet og servicehandelen, altså til de ulike profesjonelle markedene (Storkjøkken, 2022). Her forklarer prosjektleder at det blant annet har oppstått flere former for det vi kan se på som innovasjonskilden etterspørsel. Gjennom samarbeidet med Bama Storkjøkken, kan de nå få solgt de små potetene som de tidligere pleide å kaste og som ble sett på som ikke gode nok til å selge i butikk.



En lignende situasjon oppstod da restaurantmarkedet ønsket å kjøpe de tidligere nevnte aprikosene, hvor kvaliteten på aprikosen var altfor lav til å kunne selges i butikk. Ettersom restaurantene ønsket å bruke dem i syltetøy var sprekkene i aprikosen irrelevant. Begge parter kunne si seg fornøyde, i og med at Sogn Frukt og Grønt fikk solgt unna aprikosen og unngikk matsvinn, mens restauranten fikk kjøpt aprikoser til syltetøy for en rimeligere pris.

Å utbedre slik søking etter etterspørsel i strategien kan være særlig nyttig for Sogn Frukt og Grønt, ettersom at det kan oppstå etterspørsel på områder som ikke regnes med i utgangspunktet. Åpen innovasjon handler som nevnt om å ha fri informasjonsflyt mellom ulike bedrifter, og som bidrar til at bedrifter innen samme næring får en høyere grad av innovasjon. Hvis Sogn Frukt og Grønt ser muligheten i å arbeide aktivt på dette området, vil dette være noe bedriften kan nyte godt av dersom dette blir en del av deres strategi. Vi ser derfor at det her ligger flere muligheter for å kunne arbeide rundt barrierene for innovasjonspotensialet.

Det kommer også frem interessante opplysninger i intervjuene med både daglig leder og prosjektleder, om at strategien til den opprinnelige bedriften Lærdal Grønt er videreført til Sogn Frukt og Grønt. Det understrekes også at det ikke er fjernet noe fra den gamle strategien, den er heller oppgradert. Gjennom intervjuene blir det gjort inntrykk for at den andre opprinnelige bedriften, Sognefrukt, ikke har drevet like kontinuerlig arbeid med innovasjon, men at man vil at innovasjon skal være en sentral del i den felles, fremtidige strategien til Sogn Frukt og Grønt. Derfor er det hovedsakelig strategien til Lærdal Grønt som er videreført. Prosjektleder forklarte at dersom man setter det litt på spissen, er det Sognefrukt som kommer inn i Lærdal Grønt sin måte å jobbe på, og ikke motsatt (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22).

Det er nå kjent at det foreligger store barrierer i verdikjeden. Den setter en stopper for utviklingen av Sogn Frukt og Grønt sine kundeforhold, noe som gjør det vanskelig å gjøre dette en del av strategien foreløpig. Som nevnt, ser vi at det likevel er mulig å oppnå kontakt med sluttkunden, selv om man ikke når ut til mannen på gata som handler frukt og grønt i butikk. Det kommer frem av intervjuene at det å etablere et bedre kundeforhold er noe Sogn Frukt og Grønt vil skal være en del av deres strategi. Som nevnt kan verdikjeden fungere som en barriere for dette punktet i deres strategiutvikling, men det gjør det ikke nødvendigvis umulig. Ved å kontinuerlig arbeide med kunder på små områder, slik som Bama Storkjøkken og den nye profileringsbutikken, vil Sogn Frukt og Grønt mer og mer komme i kontakt med det som i verdikjeden vil være en sluttkunde. Implementerer de dette sterkt i sin strategiutvikling, vil de potensielt få ytterligere kjennskap til kundens behov, og ikke minst bli mer rustet til å kunne møte den etterspørselen som foreligger i markedet.

Noe som kommer frem av intervjuet med prosjektleder er at Sogn Frukt og Grønt alltid har, og har hatt, utviklingsprosjekter. Prosjektledet er per dags dato en del av et utviklingsprosjekt som han arbeider med på timebasis. Han forklarer at prosjektet som foregår nå, går for det meste på vekst, men også litt på innovasjon. Utviklingsprosjektet er et forprosjekt, hvor han undersøker hvordan Sogn Frukt og Grønt kan vokse på frukt, grønnsaker, bær og litt teknologi (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Det som omhandler teknologi i utviklingsprosjektet er et eget delprosjekt, og her ser man på teknologi helt ned på produsentnivå. Hele den norske frukt- og grøntbransjen er bygget opp av at bedriftene ikke skal produsere mer enn det er marked for. Det er derfor viktig at Bama samarbeider tett med bedriftene, og blir enig om volum som er forsvarlig å produsere.

Å drive med forskning og utvikling vil alltid være sentralt for en bedrift. Dette hjelper dem med å orientere seg på nye produkter og ny teknologi i markedet. At Sogn Frukt og Grønt stadig driver med utvikling er veldig positivt, og særlig positivt for fremtiden. I intervjuet med prosjektleder kommer det som nevnt frem at de alltid har utviklingsprosjekter gående. Dette gjør det rimelig for oss å anta at dette allerede er, og vil fortsette å være, en viktig del av deres strategi. Disse prosjektene kan bidra til å danne ny kunnskap, hjelpe dem med å ytterligere kunne møte etterspørselen, og potensielt være med å forhindre store sjokk. Ved å ha forskning og utvikling som en del av deres strategi, vil dette kunne hjelpe Sogn Frukt og Grønt i deres søk etter flere nye innovasjonskilder.

Som nevnt tidligere vil profileringsbutikken Sognasmak være en viktig del av Sogn Frukt og Grønt sin strategiutvikling. Dette prosjektet gjør det rimelig for oss å anta at Sogn Frukt og Grønt er en bedrift som ønsker å samarbeide på tvers av sin næring. De har blant annet koblet inn reiselivsnæringen i satsingen sin, i form av Bratt Moro, noe som styrker vår antakelse. Å etablere et slikt samarbeid med flere bedrifter i Sogn, viser at Sogn Frukt og Grønt arbeider aktivt med å innovere i form av åpen innovasjon. Som nevnt tidligere, anbefaler Grøntsektoren at det legges vekt på innovasjon og produktutvikling, og vi antar at dette er et av punktene Sogn Frukt og Grønt skal bidra med for å nå målene som Grøntsektoren har satt (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 1).

I artikkelen fra Sogn Avis nevner prosjektleder at de også sitter på 30 produkter som blir produsert i Sogn, men som enda ikke er en del av det som leveres til Gartnerhallen og Bama. Dette er produkter som prosjektleder mener kan være aktuelle dersom de får en god infrastruktur på plass (Fimreite, 2022). Sognasmak kan også tenkes å være en bidragsyter i arbeidet med å komme seg forbi barrierene for innovasjonspotensialet, spesielt fordi de nå har muligheten til å nå ut til både privatkunder og andre produsenter som kan bidra til både innovasjon og produktutvikling, men også innovasjon i produktutviklingen.

#### 5.2.4 Hovedfunn 5: Alternative markeder og nye former for markedsføring er essensielt

Primærprodusenter er knyttet opp mot grossister som er delvis eid og kontrollert av dagligvarekjedene. Det er disse avtalene som gir tilgang til markedet og styrer kvantum, kvalitet og leveringsbetingelser (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 21). Som nevnt tidligere er det avtalen med Bama som styrer blant annet hvilken kvalitet, farge og størrelse produktene skal ha ved levering. Men avtalene begrenser også produsentenes adgang til å levere til andre. Man kan derfor si at produsentene blir låst til sin egen verdikjede uten så mange muligheter til å utfolde seg når det kommer til innovasjon.

Ettersom verdikjeden er svært lang opplever Sogn Fukt og Grønt at de sitter for langt unna markedet til å kjenne til kundebehovet, noe som er en forutsetning for å drive innovasjon (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22). Ved å komme nærmere markedet og kundene, blir det enklere for Sogn Fukt og Grønt å utforske hva de norske preferansene består av og hvilket behov som finnes uten at Bama står i veien. Dette er grunnen til at Sogn Fukt og Grønt har prøvd å finne såkalte «smutthull» i verdikjeden hvor de kan ta en snarvei for å få raskere og bedre kontakt med kunden. Disse smutthullene kan også sees på som alternative markeder og kan gi flere muligheter til å utfolde seg utover den fastsatte verdikjeden. Smutthullene er dog vanskelige å finne fordi man må lete etter steder i markedet hvor det er rom for å vokse og innovere. Innenfor grøntnæringen er det begrenset med slike muligheter da man skal være ekstremt tidlig ute for å få sikret seg en plass med det ønskelige produktet. Det gjør det så klart vanskelig å innovere, men Sogn Fukt og Grønt har klart å finne et alternativt marked i Bergen. De har opparbeidet seg et samarbeid med restaurantmarkedet der via Bama Storkjøkken, som har lyst til å satse på dem. Som nevnt åpner dette samarbeidet opp for flere muligheter utenfor den fastsatte verdikjeden som Sogn Fukt og Grønt er en del av.

Det kommer frem av intervjuene at Bama Storkjøkken foretrekker spesielle volum fremfor store volum. Dette åpner opp for at Sogn frukt og Grønt kan satse mer på slike spesielle volum, som også bidrar til å fremme innovasjon i bedriften. Vi trekker igjen inn eksempelet med aprikos med sprekker i. Aprikos kan sees på som et innovativt produkt da det er relativt nytt å produsere. Dårlig aprikos blir derfor enda mer vanskelig å få solgt via verdikjeden, men Bama Storkjøkken skulle uansett lage syltetøy av dem. I tillegg har Bama Storkjøkken vært interessert i farga blomkål, rosenkålstilk og de mindre potetene - hvorav alle er produkter som er vanskelig å få solgt via Bama og verdikjeden (PI m/prosjektleder, Lærdal, 16.03.22).

Samarbeidet med Bama Storkjøkken i Bergen åpner også for flere markedsføringsmuligheter, noe de ikke har hatt muligheten til tidligere på grunn av det strenge reglementet i verdikjeden. Det fremgår fra intervjuene at Bama Storkjøkken har vært ivrige på å få markedsføre produktene fra Lærdal. Ikke bare står produktene oppført på deres menyer, men de er også opptatt av å fortelle historien bak produktene via QR-koder som sporer det tilbake til en produsent i Lærdal. Det gir mye positiv oppmerksomhet til Sogn Frukt og Grønt. Det er også gunstig for Bama Storkjøkken ved at det tiltrekker flere kunder som verdsetter norskproduserte og kortreiste produkter.

Da Sogn Frukt og Grønt er en sesongpreget bedrift, har de i samarbeid med Bama Storkjøkken laget en helårskalender. Kalenderen skal kunne bidra til å markedsføre de nye produktene fra Sogn Frukt og Grønt. På den måten kan de bygge en merkevare på kortreist mat fra Lærdal som både vil være gunstig for Sogn Frukt og Grønt, da de konkurrerer mot importvarer, og for Bama Storkjøkken som konkurrerer med mange andre leverandører. En undersøkelse gjennomført av MediaCom Insight for Matmerk høsten 2019 viser at hele 70% av befolkningen er opptatt av matens opprinnelse, og 62% sier at de alltid velger norsk mat når det er mulig (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 22). Denne statistikken viser at det er store målgrupper for norsk lokalmat og understreker viktigheten av å finne de riktige markedene for sine produkter slik Sogn Frukt og Grønt har gjort via Bama Storkjøkken i Bergen. Helårskalenderen bidrar til å forlenge sesongen og gir en god oversikt over hvilke produkter som produseres i Lærdal, både sesongbaserte produkter og andre helårsprodukter.

Norske forbrukere konsumerer stadig mer mat og drikke utenfor hjemmet, det vil si på caféer, kantiner, restauranter og kiosker. Kanalene er meget attraktive for produsenter og det er sannsynlig at serveringsbransjen vil erobre markedsandeler fra butikkomsetningen (Landbruksdirektoratet, 2020, s. 31). At Sogn Frukt og Grønt allerede har en fot innenfor restaurantmarkedet i Bergen er derfor et bevis på hvor ivrige de er på å få frem norsk frukt og grønt. Ikke bare har det en stor markedsføringsverdi, men det gjør det mye enklere for Sogn Frukt og Grønt å vite hva kundebehovet er og hvordan kundenes preferanser er bygd opp. Dette vil igjen kunne bidra til å fremme innovasjon i bedriften og blant deres produsenter da de får mer informasjon å basere seg på enn hva de får gjennom verdikjeden.

### 5.2.5 Oppsummering av forskningsspørsmål 2

I denne delen av oppgaven har vi tatt for oss hvordan Sogn Frukt og Grønt kan innovere på tross av barrierene som ble gjort rede for under forskningsspørsmål 1. Under hovedfunn 1 fant vi at Bama ikke bare fungerer som en barriere for bedriften. Bama lar Sogn Frukt og Grønt produsere i mye større

volum enn dersom de hadde stått på egne bein, og kan derfor sees på som en sikkerhet. Vi fant også ut under hovedfunn 1 og hovedfunn 4 at profileringsbutikken Sognasmak gir gode muligheter for innovasjon på flere områder, deriblant markedsføring, strategiutvikling og posisjonering. Dette anser vi som en god mulighet for Sogn Frukt og Grønt til å styrke sin posisjon i markedet.

Produkt- og prosessinnovasjon er essensielt i Sogn Frukt og Grønt og de arbeider med å dyrke nye sorter og forske på metoder for videreforedling, samtidig som de legger vekt på smak og kvalitet. Samarbeid på tvers av pakkeriene og forskningsinstitutt står sentralt og gjør det mulig å forske på nye lagringsteknologier. Sogn Frukt og Grønt sin tilnærming til innovasjon baserer seg på medarbeiderdrevet innovasjon og vi oppfatter ledelsen som støttende, samt de legger til rette for organisatoriske normer for eksplorering, autonomi og samarbeid.

Under hovedfunn 5 fant vi at det åpner seg muligheter for både innovasjon og god markedsføring via samarbeidet med Bama Storkjøkken i Bergen. På den måten får bedriften også bedre kundekontakt og de oppnår en sikkerhet rundt salg av deres innovative produkter som Bama vanligvis ikke ville tatt imot.

## 6.0 Konklusjon

Avslutningsvis skal vi besvare problemstillingen vi presenterte i innledningen. Deretter kommer vi til å definere noen svakheter og begrensninger ved studien, og komme med forslag til videre forskning.

Problemstillingen vår er som følger:

*“På hvilke områder er Sogn Frukt og Grønt innovative for å møte konkurransen i markedet?”*

Formålet med denne oppgaven har vært å avdekke Sogn Frukt og Grønt sin innovasjonsevne i et konkurranseperspektiv. Studien vår fant flere viktige barrierer og muligheter for bedriften. Barrierene var spesielt knyttet til verdikjeden og politikken for landbruket. Herunder fant vi Bama som en aktør med mye makt i verdikjeden, noe som skaper en barriere for Sogn Frukt og Grønt sin kundekontakt. I tillegg gjør politikken det vanskelig for norsk landbruk å ha en like god posisjon i markedet som importvarer. Det finnes et importvern som skal verne om norskandelen, men studien vår finner at dette er under vesentlig press.

Dette fungerte som diskusjonsansatser for å se på hvordan Sogn Frukt og Grønt innoverer for å møte konkurransen i markedet på tross av barrierene. Av funnene kommer det frem at de har flere muligheter for innovasjon. For det første oppstår det noen smutthull i verdikjeden, og disse utnytter Sogn Frukt og Grønt blant annet til å etablere profileringsbutikken Sognasmak der de kan teste ut nye produkter og skape en sterkere markedsposisjon. For det andre er de aktive med produkt- og prosessinnovasjon. Sogn Frukt og Grønts produktinnovasjon ligger i arbeidet med å produsere nye frukt- og grøntvarianter, deriblant tindved, aprikos, fersken og quinoa. Når det kommer til prosessinnovasjon, arbeider de stadig med nye lagringsteknologier og metoder for videreforedling av produktene.

For det tredje står strategiutvikling sentralt for å skape et varig konkurransefortrinn uavhengig av Bama og resten av verdikjeden. Dette gir videre at det for det fjerde er en sentral del av deres innovasjonsevne å se etter alternative markeder. Her har de blant annet skapt en egen kundekontakt med restaurantbransjen i Bergen via Bama Storkjøkken. Samarbeidet bidrar til å dyrke deres innovative evne, gir god markedsføring, og er en måte å møte barrierene fra verdikjeden.

Vi konkluderer med at Sogn Frukt og Grønt er innovative på flere områder, slik som de ble nevnt over. Spesielt ser vi på det som mest sentralt med videreutvikling av samarbeidet med Bama Storkjøkken og andre alternative markeder, og fortsette å ha fokus på produkt- og prosessinnovasjon. Her ser vi på profileringsbutikken som et viktig hjelpemiddel for å styrke markedsposisjonen og teste interessen for nye produkter i markedet. Dette er noe vi anser som vesentlig for å opprettholde deres konkurransedyktighet, ettersom konkurransen mot importvarene er tøff, og Sogn Frukt og Grønt konkurrerer på kvalitet fremfor pris.

## 6.1 Anbefaling for videre studier

I denne oppgaven har vi avdekket barrierer og muligheter for innovasjon i bedriften Sogn Frukt og Grønt. Funnene har vært preget av at vi kun har studert én liten bedrift med relativt få ansatte, og vi intervjuet kun to representanter fra ledelsen og to fra administrasjonen. Vi har likevel prøvd å skape et mest mulig nyansert helhetsbilde av resultatene og funnene våre. Resultatene i studien har vært svært interessante, og vi mener at ytterligere forskning på feltet hadde vært både interessant og hjelpsomt for bransjen. Dette er fordi det er vesentlig for å kunne øke norskandelen i markedet og bedre balansen med importindustri.

I og med at vi bare har studert én enkeltstående bedrift innenfor bransjen, kan ikke resultatene våre generaliseres til å gjelde for hele landbrukssektoren. For videre studier rundt denne tematikken vil vi derfor anbefale å studere andre lignende organisasjoner for å se om det finnes likheter i forbindelse med barrierene knyttet til for eksempel verdikjede. Det kunne også vært interessant å se på om det finnes noen av de samme mulighetene, om de står overfor noen av de samme problemene, og spesielt om de har noe å lære av hverandre. Man kan med fordel ta kontakt med flere av de involverte bedriftene i verdikjeden, for eksempel Bama, for å få et bredere perspektiv rundt det som blir sett på som barrierer i denne oppgaven. Sett under ett anbefaler vi en bredere studie av landbrukssektoren for å avdekke betydningen av innovasjon i en bransje som er sterkt preget av konkurranse fra importindustrien.

## 7.0 Litteraturliste

Aasen, T. M. & Amundsen, O., 2020. *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 1. utgave red. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bama, 2022. *Bama.no*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.bama.no/om-bama/visjon-og-verdier/> (Hentet: 5. april 2022).

EFSA, 2021. *Efsa.europa.eu*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.efsa.europa.eu/sv/topics/topic/glyphosate> (Hentet: 4. april 2022).

DigitalNorway, 2020. *digitalnorway.com*. [Internett]  
Available at: <https://digitalnorway.com/content/uploads/2020/06/PORTER.pdf>  
(Hentet: 20. April 2022).

Fimreite, J. E., 2022. *Sogn Avis*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.sognavis.no/etablerer-sognasmak-dette-blir-det-beste-som-finst/s/5-115-783639> (Hentet: 5. april 2022).

Fimreite, J.E., 2021. *Sognavis.no* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.sognavis.no/milepale-for-sogn-frukt-og-gront-opnar-neste-sesong/s/5-115-647233>  
(Hentet: 6. april 2022).

FN, 2022. *. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon> (Hentet: 5. april 2022).*

Forskning, 2016. *Forskning.no*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/overvekt-mat-og-helse/spiser-vi-mer-enn-for/441513> (Hentet: 26.april 2022).

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale S, Brinkmann S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal



Landbruk.no, 2018. *Landbruk.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.landbruk.no/internasjonalt/okende-import-truer-baerekraftig-norsk-produksjon-av-frukt-og-gronnsaker/> (Hentet: 24. mars 2022).

Landbruk, 2019. *Landbruk.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.landbruk.no/internasjonalt/hva-er-egentlig-wto/> (Hentet: 30. mars 2022).

Landbruk, 2020. *Landbruk.no*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.landbruk.no/internasjonalt/alle-som-er-opptatt-av-baerekraftig-matproduksjon-bor-vaere-skeptiske-til-okt-import-av-mat/> (Hentet: 26. mars 2022).

Landbruksdirektoratet, 2020. *Landbruksdirektoratet.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/industri-og-handel/marked-og-pris/grontsektoren-mot-2035\\_](https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/industri-og-handel/marked-og-pris/grontsektoren-mot-2035_) (Hentet: 26. mars 2022).

Landbruksdirektoratet, 2021. *Landbruksdirektoratet.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/industri-og-handel/toll-og-import/tollkvoter/tollkvoter-for-import/poteter-gronnsaker-frukt-og-baer> (Hentet: 4. april 2022).

Lærdal Grønt. *Lg.no* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.lg.no/frukt-og-gront> (Hentet: 8. april 2022).

Matvett/ForMat & Østfoldforskning, 2016. *Matvett.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://www.matvett.no/uploads/documents/ForMat-prosjektets-sluttrapport\\_180105\\_134627.pdf](https://www.matvett.no/uploads/documents/ForMat-prosjektets-sluttrapport_180105_134627.pdf) (Hentet: 5. april 2022).

Mattilsynet, 2021. *Mattilsynet.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://www.mattilsynet.no/planter\\_og\\_dyrking/plantevernmidler/godkjenning\\_av\\_plantevernmidler/fakta\\_om\\_glyfosat.3100/binary/Fakta%20om%20glyfosat](https://www.mattilsynet.no/planter_og_dyrking/plantevernmidler/godkjenning_av_plantevernmidler/fakta_om_glyfosat.3100/binary/Fakta%20om%20glyfosat) (Hentet: 4. april 2022).

Meld. St. 11 (2016-2017). *Endring og utvikling— En fremtidsrettet jordbruksproduksjon*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-11-20162017/id2523121/sec3?q=eksportsubsidier> (Hentet: 5. april 2022).

Meny, 2017. *Meny.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://meny.no/barekraft/miljo-matsvinn/frukt-og-gront-pakket-i-plast/> (Hentet: 5. april 2022).

Regjeringen, 2020. *Regjeringen.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/8266cf40b49d4a7599612b361176a990/eus-nye-landbrukspolitikk-19-20.-okt-2020-pdf.pdf> (Hentet: 4. april 2022).

Regjeringen, 2020. *Regjeringen.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/jordbruk/innsikt/handel-med-jordbruksprodukter/importvernet-for-jordbruksvarer/id2364459/> (Hentet: 30. mars 2022).

Sævi, T., 2016. Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma.no*, 2016, s. 33-41.

Senterpartiet, 2021. *Senterpartiet.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.senterpartiet.no/aktuelt/stortinget-skjerper-kampen-mot-dagligvarekjedenes-makt> (Hentet: 4. april 2022).

Storkjøkken, B., 2022. *Bama Storkjøkken*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.bamastorkjokken.no/om-storkjokken/> (Hentet: 5. april 2022).

Stortinget, 2021. *Daglegvare og konkurranse – kampen om kundane*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=80341> (Hentet: 4. april 2022).

Tove, 2020. *Gartnerforbundet*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://gartnerforbundet.no/grontsektoren-mot-2035/> (Hentet: 26. mars 2022).

Vikøren, B. M., 2021. *snl.no*. [Internett]. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/Michael\\_Porter](https://snl.no/Michael_Porter) (Hentet: 20. April 2022).

# Vedlegg 1

## Intervjuguide: Prosjektleder og Daglig leder

### 1. Introduksjonsspørsmål:

- *Hva er din rolle i bedriften?*

### 2. Tema: Konkurransen:

- *Hvordan opplever dere konkurransen?*
- *På hvilke områder skaper dere det største konkurransefortrinnet?*
  - *Er det noen muligheter for å skape konkurransefortrinn på andre områder?*
- *Føler dere at innovasjon er en nødvendighet for å møte konkurransen?*

### 3. Tema: Strategi

- *Er innovasjon en del av deres strategi? På hvilke områder?*
- *Har dere videreført noen av de eksisterende strategiene til den fusjonerte bedriften? Er det noe dere har lagt fra dere, som ikke var aktuelt etter fusjonen?*

### 4. Tema: Innovasjon

- *Hvordan arbeider dere med innovasjon?*
- *Er det planlagt noen spesifikke innovasjonsprosjekter?*
- *Har dere noen spesifikke innovasjonsmål, tiltak eller planer?*
- *På hvilke nivåer innoverer dere? (produktutvikling, salg og markedsføring, ingredienser (bønder - sprøytemiddel, kunstgjødsel...?), bærekraft og emballasje)*
- *Hvor er det nødvendig å innovere i fremtiden?*
  - *Hva er de største utfordringene? Er det der dere bør innovere?*

### 5. Tema: Fusjonen

- *Hvordan føler dere at fusjonen har påvirket deres innovative evne?*
- *Har fusjonen gitt utfordringer eller endringer når det kommer til innovasjon?*

## **6. Tema: Politikk**

- Har dere funnet noen løsning når det kommer til å få produktene til å holde seg lenger?  
(sprøytemidler?, pakning? osv.)

## **7. Avslutningsspørsmål:**

- Hvis du hadde vært kunde, hva hadde du valgt av norsk frukt og grønt kontra importvarer?

# Vedlegg 2

## Intervjuguide: Styreleder og Styremedlem

### 1. Introduksjonsspørsmål:

- *Hva er din rolle i bedriften?*
- *Hvilken rolle har dere som administrasjon?*
- *Hvordan foregår samarbeidsprosesser?*

### 2. Tema: Innovasjon

- *Hvilke oppgaver er deres når det kommer til innovasjon i bedriften?*
- *Hvilket ansvar har dere når det gjelder innovasjon?*
- *Hvilken medvirkning/innflytelse har dere når på innovasjonsprosessen?*
  - *Praktisk rolle? hvor ligger beslutningsmyndigheten? ideutvikler?*
- *Er det noe dere ville gjort annerledes med tanke på innovasjon?*
- *Finnes det noen barrierer for å innovere? Hvilke?*
- *Har dere noen planer når det kommer til innovasjon innenfor bærekraft?*
- *Hvor er det nødvendig å innovere i framtiden? Hva er de største utfordringene? Er det der dere bør innovere?*

### 3. Tema: Strategi

- *Hva er deres rolle når det kommer til strategiutvikling/føring?*
- *Er det noe dere ville gjort annerledes med tanke på strategi?*
- *Er innovasjon en del av deres strategi? På hvilke områder?*

### 4. Tema: Fusjonen

- *Er det noe dere ville gjort annerledes i fusjonsprosessen?*

### 5. Tema: Konkurransen

- *Hvordan ser dere på konkurransen i markedet?*
- *Hvem ser dere på som den største konkurrenten?*
- *På hvilke områder skaper dere det største konkurransefortrinnet?*
- *Er det noen muligheter for å skape konkurransefortrinn på andre områder?*
- *Føler dere at innovasjon er en nødvendighet for å møte konkurransen?*

# Vedlegg 3

## Kategorisering

Datamaterialet ble kategorisert ut fra følgende kategorier:

- Fusjonen
- Økologisk/bærekraft
- Produktinnovasjon/innovasjon
- Marked
- Markedsføring
- Strategiutvikling
- Verdikjede
- Logistikk/organisering
- Konkurransen
- Politikk

## Vedlegg 4

### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

### ***“På hvilke områder er Sogn Fukt og Grønt innovative for å møte konkurransen i markedet?”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hvor innovative Sogn Fukt og Grønt må være for å møte konkurransen i markedet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å studere innovasjon i landbruket, og sette dette i markedssammenheng. Prosjektet er en bacheloroppgave, og bygger på følgende problemstilling: «hvor innovative må Sogn Fukt og Grønt være for å møte konkurransen i markedet?»

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet, HVL er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å intervju ledelsen, og diverse styremedlemmer i bedriften fordi vi anser dere som nøkkelpersoner i studien vår.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden i prosjektet vil være kvalitativ metode i form av personlig intervju. Opplysningene som samles inn er ikke av personlig art, men retter seg kun mot bedriften. De vil også bli registrert ved hjelp av lyd som skal transkriberes. Lydopptakene vil bli slettet ved prosjektslutt.

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i et intervju som varer i ca 1 time. Spørsmålene vil hovedsakelig omhandle innovasjon i bedriften.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til dine opplysninger er prosjektgruppa og vår veileder. Dine opplysninger vil bli oppbevart adskilt fra øvrige data og alle deltakere vil være anonyme.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.2022. Etter dette vil personopplysninger og lydopptak bli slettet, mens oppgaven bli arkivert uten å bli publisert offentlig.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra HVL har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- HVL ved Hannah Adriana Isabelle Rønhovde, epost: [hannah.ronhovde@hvl.no](mailto:hannah.ronhovde@hvl.no).
- Vårt personvernombud: Trine Anniken Larsen, epost: [trine.anniken.larsen@hvl.no](mailto:trine.anniken.larsen@hvl.no)



Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Hannah Adriana Isabelle Rønhovde  
(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *på hvilke områder er Sogn Frukt og Grønt innovative for å møte konkurransen i markedet?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Meldeskjema / Sogn Frukt og Grønns innovasjonsevne for å møte konkurransen på markedet / Vurdering

## Vurdering

 Skriv ut

### Referansenummer

896496

### Prosjekttittel

Sogn Frukt og Grønns innovasjonsevne for å møte konkurransen på markedet

### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hannah, hannah.ronhovde@hvl.no, tlf: +4741013948

### Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

### Kontaktinformasjon, student

Sara Slålie Cvijetic, sara-slalie@hotmail.com, tlf: 97632212

### Prosjektperiode

04.01.2022 - 31.07.2022

### Vurdering (1)

#### 03.03.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 03.03.2022. Behandlingen kan starte.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.07.2022.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!