

ØF-rapport 3/2014

Evaluering av Arena Frukt og bær

Prosjektperiode 2010–2013

av

Merethe Lurfald og Xiang Ying Mei

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig forskning og utvikling. Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-rapport 3/2014

Evaluering av Arena Frukt og bær

Prosjektperiode 2010–2013

av

Merethe Lerfald og Xiang Ying mei



Tittel: Evaluering av Arena Frukt og bær

Forfatter: Merethe Lerfald og Xiang Ying Mei

ØF-rapport nr.: 3/2014

ISBN nr.: 978-82-7356-730-7

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1206

Prosjektnavn: Arena Frukt og bær

Oppdragsgiver: Styringsgruppen i Arena Frukt og bær ved Njøs næringsutvikling

Prosjektleder: Merethe Lerfald

Referat: På oppdrag fra styringsgruppen for prosjektet Arena Frukt og bær (AFB) er det gjennomgått en resultatevaluering av prosjektet

AFB har vært et treårig prosjekt, som ble avrundet den 31. desember 2013. AFB er et prosjekt innen Arena-programmet, som en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Norges forsikringsråd og SIVA. Målet er å øke verdiskapning i regionale næringsmiljøer, gjennom å styrke samspillet og evnen til innovasjon og videreutvikling mellom næringsaktører, kunnskapsmiljøer og det offentlige.

Emneord: Frukt og bær, landbruk, evaluering, klynger, klyngeutvikling, Arena-prosjekt, Arena-programmet

Dato: Mars 2014

Antall sider: 72

Pris: Kr 120,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefaks 61 25 41 65
epost: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarfremstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor (www.kopinor.no). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

FORORD

Østlandsforskning har gjennomført en resultatevaluering av prosjektet Arena Frukt og bær.

Oppdragsgiver har vært styringsgruppen for prosjektet. Arbeidet har vært ledet av Merethe Lurfald og er gjennomført i samarbeid med Xiang Ying Mei. Evalueringen er gjennomført i perioden januar 2014 til mars 2014.

Avslutningsvis vil vi takke alle som har bidratt i prosjektperioden og takke oppdragsgiver for et interessant opplegg.

Lillehammer, april 2014



Kjell Overvåg
forskningsleder



Merethe Lurfald
prosjektleder

INNHOOLD

Sammendrag	7
1 Innledning	9
1.1 Om oppdraget.....	9
2 Datainnsamling og metode	11
2.1 Kort om Arena-programmet.....	11
2.1.1 Programmets mål	11
2.2 Datainnsamling og metode for evalueringen.....	12
2.2.1 Dokumentanalyse.....	12
2.2.2 Intervjuer.....	12
2.2.3 Registerdata	12
2.3 Vurdering og bruk av datagrunnlaget.....	13
3 Prosjektet Arena Frukt og bær	15
3.1 Om prosjektet	15
3.2 Deltagerbedrifter og aktører	16
3.3 Organisering	18
3.4 Aktiviteter	19
4 Frukt og bærproduksjonen	21
4.1 Avgrensning.....	21
4.2 Verdiskaping frukt og bærproduksjonen	23
4.3 Nyplanting.....	30
5 Resultater	33
5.1 Klyngeutvikling.....	33
5.1.1 Samarbeid og møteplass	34
5.1.2 Konkurransen mellom aktører	35
5.1.3 Virkemiddelaktører	36
5.1.4 Sentrale organisasjoner	37
5.1.5 Sentrale personer	38
5.2 Merkebygging	38
5.3 Innovasjon	40
5.3.1 Kort om innovasjon og klynger	40
5.3.2 Innovasjon i AFB	43
5.3.3 Innovasjonsprosesser.....	44
5.3.4 Spin-off prosjekter	46
5.4 Internasjonalisering	47
5.5 Kompetanseheving og kunnskapsspredning	48
5.6 Formidling av informasjon	49
5.7 Svakheter og potensialer.....	50
6 Drøfting	51
6.1 Måloppnåelse	51
6.1.1 Klyngeutvikling.....	54
6.1.2 Aktiviteter	55
6.2 Resultater fra Arena Frukt og bær.....	56

6.3 Avsluttende merknader	57
Referanseliste	61
Vedlegg	63
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	63
Vedlegg 2 Arbeidspakkene med aktivitetsplaner	66
Vedlegg 3 Sysselsatte etter arbeidssted primærleddet.....	68
Vedlegg 4. Sysselsatte frukt og bærproduksjon. Utvalgte fylker. 2012.....	70

Figurer

Figur 1. Antall sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Fylker > 40 sysselsatte i 2012. 2008-2012.....	28
Figur 2. Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Hordaland. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.....	29
Figur 3. Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Sogn og Fjordane. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.....	29
Figur 4. Aldersfordeling epletrær per 2013. Alle medlemmer Sognefrukt.....	30
Figur 5. Aldersfordeling plommetrær per 2013. Alle medlemmer Sognefrukt.....	31
Figur 6. Aldersfordeling pæretrær per 2013. Alle medlemmer Sognefrukt.....	31
Figur 7: Porters "diamant" med oppgraderingsmekanismer.	42

Tabeller

Tabell 1. Arbeidspakker i Arena Frukt og bær.	16
Tabell 2: Deltagerbedrifter og aktører. Sortert etter næringskode.	17
Tabell 3. Aksjonærer Njøs næringsutvikling. Sortert etter avtakende eierandel.....	18
Tabell 4. Medlemmer av styringsgruppen. Oppstart av Arena Frukt og Bær.	18
Tabell 5. Møter i styringsgruppen for Arena Frukt og bær.	19
Tabell 6: Oversikt over alle aktivitetene fullført i prosjektperioden.....	20
Tabell 7. Frukt og bærneringen.....	21
Tabell 8. Frukt og bærneringen. Verdiskaping (NOK 1 000). Regnskapsår 2011 og 2012.....	23
Tabell 9. 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Verdiskaping (NOK 1 000). Sortert etter avtakende verdiskaping. Regnskapsår 2011 og 2012.....	24
Tabell 10. 10320 Produksjon av juice av frukt og grønnsaker og 10390 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker. Verdiskaping (NOK 1 000). Sortert etter avtakende verdiskaping. Regnskapsår 2011 og 2012.....	25
Tabell 11. 46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker. Verdiskaping (NOK 1 000). Sortert etter avtakende verdiskaping. Regnskapsår 2011 og 2012.....	26
Tabell 12. Antall sysselsatte etter arbeidssted. Frukt og bærneringen. Sogn og Fjordane. 2008-2012.....	27
Tabell 13. Antall sysselsatte etter arbeidssted. Frukt og bærneringen. Hordaland. 2008-2012.....	27
Tabell 14. Oversikt over nyplanting i 2012 og 2013, samt bestilte trær ¹⁾ . Dekar. Sognefrukt.....	30
Tabell 15. Antall innovasjonsprosjekter i Arena Frukt og bær	44
Tabell 16: Innovasjonsprosesser som er generert av AFB i løpet av prosjektperioden.....	45
Tabell 17: Spin-off prosjekter per 31.12.2013.....	47

SAMMENDRAG

Østlandsforskning har på oppdrag fra styringsgruppa i Arena Frukt og bær (AFB) gjennomført en sluttevaluering av prosjektet.

Evalueringen har vært en resultatevaluering, hvor målet med evalueringen var å holde oppnådde resultat opp mot prosjektets målsetninger, både kvalitative og kvantitative.

Arena Frukt og bær er gjennomført i perioden 2010–2013. Visjonen til prosjektet var at Sogn og Fjordane skal være ledene på innovasjoner i frukt og bær. Hovedmålet var å øke verdiskapingen og konkurransekraften i frukt og bærklyngen i Sogn og Fjordane. Videre var målet at det skulle genereres 10 innovasjonsprosesser årlig. I tillegg var det spesifisert delmål for prosjektet.

Utviklingsprosjekter og resultatene av disse tar tid. Det som er spesielt med Arena Frukt og bær er at frukt og bær dyrking er en langsiktig produksjon, slik at resultatene av AFB først blir synlig i årene som kommer. Det er imidlertid vanskelig å identifisere og avgrense effekten av et Arena-prosjektet, da det bl.a. vil være andre forhold eller tilfeldigheter som faller sammen i tid som også påvirker utviklingen.

Det finnes ikke offisielle data som kan benyttes for å vurdere om Sogn og Fjordane er ledene på innovasjon i frukt og bær næringen. Når det er sagt, er det ikke uvanlig at det mangler offisielle data som kan bekrefte eller avkrefte i hvilken grad visjoner og mål for et prosjekt er nådd. Det kan argumenteres for at AFB har jobbet mot dets visjon om å «være leiande på innovasjonar i frukt og bær», i den forstand at innovasjon har blitt forankret på alle nivå; i visjon, hovedmål og delmål samt i gjennomføringsplanen bestående av flere arbeidspakker. Dette gjenspeiles i antall innovasjonsprosesser som rapporteres.

Vi mener det er grunn til å anta at verdiskapingen er økt. Opprettholdelse eller økning i sysselsettingen er ikke nødvendigvis synonymt med utviklingen i verdiskapingen. Det er flere elementer som avgjør dette. Det er underdekning av frukt og bær i det norske markedet, noe som innebærer at det kan opprettholdes relativt gode priser. Profesjonelle frukt- og bær dyrkere vil være opptatt av å drive arealene optimalt, dvs. forynge frukthager og bærfelt. Foryngelse innebærer større produksjon per arealenhet, både ved at en planter tettere, men og at en kan hente ut gevinster fra planteforedling – nye og bedre sorter. Riktig

kvalitet er også avgjørende. I hvilken grad AFB har bidratt til å øke verdiskapingen er vanskelig å fastslå, men AFB er et element som må tillegges vekt.

Ser vi i forhold til målene Arena-programmet har satt for prosjektene som støttes via dette programmet mener vi at AFB har lykket.

1 INNLEDNING

Arena Frukt og bær (AFB) har vært et treårig prosjekt med oppstart september 2010. Prosjektet ble avsluttet per 31. desember 2013. AFB er et prosjekt innenfor Arena-programmet som er en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA. Målet med programmet er å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer, gjennom å styrke samspeilet og evnen til innovasjon og videreutvikling mellom næringsaktører, kunnskapsmiljøer og offentlige utviklingsaktører¹.

Arena-programmet ønsker at det blir foretatt en evaluering av prosjektet som er i samsvar med programbeskrivelsen. Østlandsforskning har gjennomført evalueringen på oppdraget av styringsgruppa for prosjektet.

1.1 Om oppdraget

Det er gjennomført en resultatevaluering av prosjektet. Utgangspunktet for evalueringen er prosjektets målsettinger og målsettingene for Arena-programmet. Data er innhentet gjennom dokumentstudier og intervjuer av sentrale aktører i prosjektet. I tillegg har vi brukt registerdata for å identifisere frukt og bærneringen.

Deltakelse i Arena-programmet innebærer en forpliktelse til å gjennomføre en ekstern sluttevaluering (Arena-programmet, 2012). I følge programbeskrivelsen (ibid.) legger programmet vekt på kontinuerlig læring og utvikling. Det innebærer at programmet samler og systematiserer erfaringer fra gjennomføring av prosjekter og innhenter kunnskap og erfaringer fra liknende programmer i andre land. Krav om ekstern evaluering må ses i lys av dette. Formålet med evalueringen fra Arena-programmets side er da læring både på prosjekt- og programnivå. Det innebærer videre at evalueringen av resultater fra prosjektet vil bli vurdert i forhold til prosjektets mål men også ses i lys av målsettingene for Arena-programmet.

¹ Info fra www.arenaprogrammet.no

2 DATAINNSAMLING OG METODE

I dette kapitlet beskriver vi kort Arena-programmet og den metodiske tilnærmingen vi har valgt for gjennomføring av evalueringen.

2.1 Kort om Arena-programmet

Arena-programmet er et klyngeutviklingsprogram som tilbyr finansiell og faglig støtte til utvikling av regionale næringsmiljøer. Arena-programmet kan støtte miljøer som har karakter av næringsklynger eller miljøer som representerer mer umodne relasjoner. Målet med utviklingsprosjektene er å stimulere til økt innovasjon og styrket konkurransevne som følge av samarbeid mellom bedrifter, FoU- og utdanningsmiljøer og offentlige utviklingsaktører. Det er 28 klyngeprosjekter innenfor programmet. I utgangspunktet er perioden for prosjektene innenfor programmet tre år, men denne kan forlenges med to år til fem år totalt. Det er årlig åpne utlysninger og programmet er ikke avgrenset til spesielle næringer eller regioner². Arena Frukt og bær er det første prosjektet innenfor Arena-programmet rettet mot utvikling av jordbruksbasert næringsklynge.

2.1.1 Programmets mål

Programmet har i følge programbeskrivelsen følgende mål:

Hovedmål:	Arena skal forsterke klyngers evne til innovasjon, internasjonalisering og verdiskaping gjennom økt samhandling mellom bedrifter, kunnskapsmiljøer og offentlige utviklingsaktører.
Delmål i det enkelte Arena-prosjekt:	Samhandlingen i klyngen skal økes Klyngens bedrifter skal øke sin innovasjonsevne Klyngens aktører skal forsterke sin internasjonale orientering
Delmål for programmet	Arena skal gi innsikt i og positiv oppmerksomhet om klyngesamarbeid

Kilde: Programbeskrivelse av 20. februar 2012

² <http://www.arenaprogrammet.no/no/Om-Arena/>

2.2 Datainnsamling og metode for evalueringen

Arena Frukt og bær er et prosjekt som er finansiert gjennom Arena-programmet. Prosjektet ble avsluttet per 31. desember 2013 og videreføres med lokal finansiering i ytterligere to år.

Til grunn for evalueringen ligger en dokumentanalyse, informantintervjuer og analyse av registerdata. Antall deltagende bedrifter i prosjektet (23 bedrifter) er begrenset. Vi har derfor ansett det som ikke hensiktsmessig å benytte spørreundersøkelser.

2.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalysen er en gjennomgang av tilsendte dokumenter fra arkivet til Arena Frukt og bær. Disse er oversendt fra prosjektledelsen. Oversendelsen inneholdt bl.a. søknad om finansiering fra Arena-programmet, årsrapporter og sluttrapport, samt søknad om forlengelse av prosjektet for ytterligere to år. I tillegg har vi mottatt referater fra møter i styringsgrupper og dokumenter knyttet til aktiviteter i de forskjellige arbeidspakkene, foredragsnotater, dokumenter om spin-off prosjekter samt kommunikasjons-strategi og plan.

Vi har også mottatt oversikt (med kart som viser geografiske beliggenhet) over de deltagende bedrifter og organisasjoner i Arena Frukt og bær.

2.2.2 Intervjuer

Dokumentanalyse gir begrenset informasjon og kunnskap om prosjektet. For å få mer innsyn i prosjektet, som dets resultater, organisering og rapportering, var det nødvendig å gjennomføre intervjuer.

Det er gjennomført til sammen elleve intervjuer. Seks av disse er gjennomført i perioden 13.– 14. mars 2014 i Sogn og Fjordane. Øvrige intervjuer er gjennomført som telefonintervjuer. I tillegg til intervju med prosjektleder er det gjennomført intervjuer med

- et utvalg av prosjektlederne for de ulike arbeidspakkene,
- et utvalg av medlemmer av styringsgruppen,
- enkelte representanter for de største bedriftene og aktørene i prosjektet og representanter for bedrifter med noe mindre deltakelse i prosjektet,
- Innovasjon Norge Sogn og Fjordane og Fylkesmannens landbruksavdeling.

2.2.3 Registerdata

Offentlige registre utgjør det sentrale datagrunnlaget i analysen av Frukt og bærnæringen. Datagrunnlaget er primært hentet fra SSB og Brønnøysundregistrene/Ravninfo (regnskapsstatistikk for enkeltforetak).

2.3 Vurdering og bruk av datagrunnlaget

Våre vurderinger er basert på dokumentanalysen og resultater fra intervjuene. Metoden som er valgt må ses i forhold til egenskaper ved prosjektet og rammen for evalueringen som skulle gjennomføres. Relativt få næringsaktører er årsak til at spørreundersøkelse ikke ble valgt som innsamlingsmetode for data.

En utfordring ved arkiv-/dokumentanalyse er at materialet kan ha en viss ubalanse fordi dokumentene er utarbeidet av prosjektledelsen. Denne typen dokumenter vil derfor ikke representere en objektiv vurdering av prosjektet blant annet når det gjelder søknad og avrapporteringer.

Det er ikke gjennomført ekstern skriftlig evaluering underveis i prosjektet. Evalueringer som eksisterer er kun tilbakemeldinger via uformelle personlige samtaler mellom prosjektlederen og forskjellige aktører.

For å sikre et bedre datagrunnlag er det gjennomført elleve intervjuer. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt en intervjuguide. Selve intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte der respondenter fikk mulighet til å forklare og kommentere de ulike teamene som var aktuelle. Semi-strukturerte intervjuer gir også respondenter mulighet til å bringe opp temaer, informasjon og andre viktige elementer som ikke er inkludert i intervjuguiden.

Det er også gjennomført en analyse av registerdata som grunnlag for å belyse verdiskapingen i næringen.

3 PROSJEKTET ARENA FRUKT OG BÆR

I dette kapittelet gis en beskrivelse av prosjektet Arena Frukt og bær med vekt på prosjektets målsettinger og aktiviteter i perioden. Denne beskrivelsen baseres på interne dokumenter fra prosjektet.

3.1 Om prosjektet

Arena Frukt og bær (AFB) er et prosjekt som har gått over tre år i perioden september 2010 til 31. desember 2013. Prosjektet har som mål å revitalisere frukt- og bærnæringen i Sogn og Fjordane. Ved oppstart hadde prosjektet følgende visjon og hovedmål:

Visjon: Sogn og Fjordane skal bli eit nasjonalt senter for innovasjon i frukt og bær.

Hovedmål: Auka verdiskapning og konkurransekraft i frukt- og bærklyngja i Sogn og Fjordane. Klyngja si samla verdiskapning skal auka med 25 % i prosjektperioden i alle ledd i verdikjeda frå produsent til mottak, industri og grossist.

Både prosjektets visjon og hovedmål ble revidert primo 2012; fra en visjon om et nasjonalt senter for innovasjon til en visjon om å være ledende på innovasjoner innen frukt og bær. I det opprinnelige målet, var det et kvantifisert mål knyttet til økt verdiskaping. Dette er fra 2012 endret til «økt verdiskaping». En har i målet også endret fokus mer mot innovasjon.

Ny visjon: Sogn og Fjordane skal vera leiande på innovasjonar i frukt og bær.

Nytt hovedmål: Hovudmålet til Arena Frukt og bær er auka verdiskaping og konkurransekraft i frukt- og bærklyngja i Sogn og Fjordane. Klyngja skal generera minimum 10 innovasjonsprosessar årleg.

AFB har organisert arbeidet i prosjektet i fem arbeidspakker med delmål knyttet til hver av disse. Til hver av arbeidspakkene var det på søknadstidspunktet satt opp et sett av aktiviteter (se vedlegg 1). Det har i følge prosjektleder ikke vært endringer i disse i løpet av prosjektperioden.

I tabellen er det gitt en oversikt over arbeidspakker med tilhørende mål og ansvar for gjennomføring. Gjennomføringen av de ulike arbeidspakkene er lagt til de største bedriftene/aktørene i prosjektet. Gjennom denne organiseringen ønsket man å sikre god forankring av arbeidet/aktivitetene.

Tabell 1. Arbeidspakker i Arena Frukt og bær.

Arbeidspakke	Mål	Ansvar for gjennomføring
1. Det indre liv i klyngja	Skapa ein aktiv arena for utvikling av klyngja sin konkurransefortrinn og innovasjonsevne	Njøs næringsutvikling
2. Marknad	Utvikla produktidentitet og marknadsposisjon gjennom forbrukardialog	Farmhouse
3. Kvalitetsproduksjon	Auka volum av rett kvalitet tilpassa bruksområdet	Norsk landbruksrådgiving Sogn og Fjordane
4. Nye produkt	Styrkja utviklinga av nye produkt gjennom satsing på produktutvikling for heile råvara	Lerum AS
5. Ut i verda	Vidareutvikla eksport av prioriterte produkt	Lærdal grønt

I tillegg til disse fem arbeidspakkene er det en arbeidspakke knyttet til prosjektadministrasjon. Ansvar for klyngeutviklings-aktiviteter er lagt til denne arbeidspakken samt fellestiltak mellom de ulike arbeidspakkene. Ansvaret for denne er lagt til Njøs næringsutvikling og prosjektleder for Arena-prosjektet.

For å realisere målene for prosjektet er det tre hovedstrategier; 1) strategi for internasjonalisering, 2) kommunikasjonsstrategi samt 3) en strategi for mangfold med aktiv deltagelse fra begge kjønn.

3.2 Deltagerbedrifter og aktører

Ved prosjektets oppstart var det totalt 22 deltagende bedrifter. Disse omfatter pakkeribedrifter, industribedrifter, teknologileverandører, aktører fra kompetansemegling/rådgiving/utvikling, FoU-miljø og organisasjonsaktør. Ved prosjektets utgang hadde antallet økt til 23. 16 av disse er betegnet som bedriftsaktører, deriblant 6 store (hoved) aktører i følge prosjektledelsen.

Oversikt over aktørene i prosjektet er gitt i Tabell 2.

Tabell 2: Deltagerbedrifter og aktører. Sortert etter næringskode.

Firmanavn ¹⁾	Type aktør	Næringskode
Sognabær DA	Mottak/pakkeri	01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter
Balhom As	Industri	10320 Produksjon av juice av frukt og grønnsaker
Sogn Jord- og hagebruksskule (SJH, Aurland)	Videregående skole – økologisk landbruk	01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter
Kompetansenavet for småskala matproduksjon (avd. under SJH Aurland)	Avdeling under SJH	01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter
A.L. Gartnerhallen SA	Produsent-organisasjon	01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter
Gloppen produsentlag SA	Mottak/pakkeri	10390 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers
Luster grønt AS	Mottak/pakkeri	10390 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers
Lerum AS (K)	Industri	10390 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers
Tine meieriet vest, Vik Avd. under Tine SA	Industri	10510 Produksjon av meierivarer
PL Balestrand fruktlager SA	Mottak/pakkeri	46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker
Fresvik kjølelager SA	Mottak/pakkeri	46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker
Vangsnes grønt SA	Mottak/pakkeri	46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker
Sognefrukt SA (H)	Mottak/pakkeri	46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker
Innvik fruktlager SA (H)	Mottak/pakkeri	46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker
Lærdal grønt SA (H)	Mottak/pakkeri	46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker
Agrotech AS	Teknologi-leverandør	46610 Engroshandel med maskiner og utstyr til jord- og skogbruk
Arctic tunnel Hagebutikken AS	Teknologi-leverandør	47521 Butikkhandel med bredt utvalg av jernvarer, fargevarer og andre byggevarer
Agro Business Park (ABP) SA	Rådgivning og utviklingsaktør	70220 Bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning
Njøs næringsutvikling AS (H)	Rådgivning og utviklingsaktør	70220 Bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning
Norsk landbruksrådgivning (H) Sogn og Fjordane	Rådgivning og utviklingsaktør	70220 Bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning
Graminor AS	FoU	72190 Annen forskning og annet utviklingsarbeid innen naturvitenskap og teknikk
Kunnskapsparken i Sogn og Fjordane	Rådgivning og utviklingsaktør	82990 Annen forretningsmessig tjenesteyting ikke nevnt annet sted
Høgskulen i Sogn og Fjordane	Statlig høgskole	85423 Undervisning ved statlige høgskoler

1)(H) etter bedriftsnavn angir hovedaktørene i Arena-prosjektet

3.3 Organisering

Prosjektledelsen ble lagt til Njøs næringsutvikling der daglig leder Stein Harald Hjeltnes er oppført som prosjektansvarlig for prosjektet. I medio 2012 overtok Hjeltnes også ansvaret som prosjektleder.

Njøs næringsutvikling holder til på tidligere Njøs forsøksgard³ og er et selskap som driver rådgivnings- og utviklingsarbeid. «Njøs næringsutvikling er Sogn og Fjordane sin viktigaste reiskap for nyskaping og næringsutvikling i frukt og bær»⁴. Aksjonærene i Njøs næringsutvikling framgår av tabell 3.

Tabell 3. Aksjonærer Njøs næringsutvikling. Sortert etter avtakende eierandel.

Navn	Eierandel (prosent)
Sogn og Fjordane fylkeskommune	22,22
Gartnerhallen SA	22,22
Graminor AS	22,22
N.H. Lerum AS	11,11
Lærdal grønt AS	4,44
Innvik fruktlager SA	4,44
Sognefrukt SA	4,44
Vangsnes grønt SA	2,22
Gloppen produsentlag SA	2,22
Luster grønt AS	2,22
Sognabær AS	2,22

Kilde: Ravninfo

Ved oppstart hadde prosjektet en styringsgruppe som besto av:

Tabell 4. Medlemmer av styringsgruppen. Oppstart av Arena Frukt og Bær.

Navn	Bedrift/organisasjon
Rikard Lysne (leder)	Styreleder i Lærdal grønt BA
Merete Lunde (nestleder)	FoU- og kvalitetsdirektør i Lerum AS
Mathias Hestenes (medlem)	Produsent og styremedlem i Innvik fruktlager BA
Nina Heiberg (medlem)	FoU-sjef i Gartnerhallen, styreleder i Njøs næringsutvikling
Torbjørn Takle (medlem)	Seniorrådgiver, Fylkesmannens landbruksavdeling
Siw H. Longvastøl (observatør)	Innovasjon Norge Sogn og Fjordane
Rune Vereide (observatør)	Norsk landbruksrådgiving Sogn og Fjordane

³ Kjøpt av staten i 1919 som førsøksstasjon i landbruket. I 1992 ble forsøks garden lagt under Ullensvang forskingsstasjon - Planteforsk Ullensvang forskings senter - avdeling Njøs. 1. januar 2006 slo Jordforsk, NORSØK og Planteforsk seg sammen til Bioforsk. Fra 1.7.2007 ble Bioforsk sin virksomhet lagt ned ved Njøs og flyttet til Ullensvang. Kilde: http://www.nrk.no/sf/leksikon/index.php/Fors%C3%B8ksgarden_p%C3%A5_Nj%C3%B8s

⁴ Revidert forretningsidé, vedtatt av styret for Njøs næringsutvikling 2.6.2014 (Pers.med. S.H. Hjeltnes)

Tor Holsen har vært Arena-prosjektets kontaktperson i Innovasjon Norge Sogn og Fjordane og gikk i 2012 inn som observatør for Innovasjon Norge istedenfor Longvastøl. I mars 2012 valgte Mathias Hestenes å stille sin plass i styringsgruppa til disposisjon fordi han mente at han ikke kunne bidra nok inn mot arbeidet i styringsgruppa. Samtidig avløste Marianne Bøthun (Norsk landbruksrådgiving) Rune Vereide som observatører i styringsgruppa.

Antall møter i styringsgruppen har variert fra år til år, se Tabell 5. Møtene i styringsgruppen er avholdt ved flere lokaliteter «slik at prosjektet kjem nær bedriftene»⁵.

Tabell 5. Møter i styringsgruppen for Arena Frukt og bær.

År	Møter i styringsgruppen
2010	Oppstartsmøte med Innovasjon Norge og 2 styringsgruppemøter
2011	6 styringsgruppemøter
2012	4 styringsgruppemøter
2013	3 styringsgruppemøter

3.4 Aktiviteter

Vi har mottatt dokumenter tilhørende alle arbeidspakker utenom arbeidspakke (AP) 5 og 6. Aktiviteter og arbeider relatert til AP6 går inn i alle de andre arbeidspakkene ettersom det administrative arbeidet går inn under AP6. Derfor har AP6 i seg selv ingen mål. Ettersom evalueringen er en resultatevaluering og ikke en effektevaluering, settes det ikke mye fokus på aktivitetene i AP6 i evalueringen.

Med grunnlag i mottatt materiale kan vi ikke se at det er utarbeidet årlige aktivitetsplaner innenfor de ulike arbeidspakkene som det rapporteres i forhold til. Det gjør det utfordrende å lage en oversikt over arbeidet som er gjennomført. Vi har, med grunnlag i foreliggende dokumenter (søknad, strategidokumenter, møtereferater og årsrapporter), gjort et forsøk på å gi en oversikt over alle aktiviteter gjennomført i regi av prosjektet i prosjektperioden, se Tabell 6.

Gjennomgangen viser at prosjektledelsen har rapportert aktiviteter for 1. og 2. tertial 2013 i detaljer, mens disse detaljene mangler for de andre periodene. På grunnlag av dette, kan det være rimelig å anta at det mangler en konkret oversikt over alle aktivitetene som har blitt gjennomført i hele prosjektperioden.

⁵ Styremøte 10.oktober 2010

Tabell 6: Oversikt over alle aktivitetene fullført i prosjektperioden

Fokusområder	Tilhørende AP	Aktivitet	Tidspunkt
Møter og samlinger	AP1	Kick-off møte	11/2010
	AP1/AP4	Trendseminar	Medio/2011
	AP1	Lunsjseminarer	Løpende
	AP1	Generalforsamling	02/2012
	AP1	Rotrâteseminar	03/2012
	AP6	Søknadsmøte/utvikling med Bioforsk	Høst/2012
	AP1	Norsk drikke festival	10/2012
	AP1	Generalforsamling Arena Frukt og bær	04/2013
	AP3	Eplepluss – fellesmøte	03/2013
	AP6	Møte med Kunnskapsparken og høgskolen	06/2013
	AP5	Strategimøte om internasjonalisering	06/2013
	AP3	Møte for mentorer i Grip sjansen	07/2013
Mobilisering	AP1	Seminar med Osterwalder	10/2012
	AP1	Arenasamling Sørlandsparken	10/2012
	AP1	Generalforsamling Luster grønt	05/2013
	AP2	Strategimøte, prosjektgruppa	05/2013
	AP2	Smaken av Sogn styringsgruppe	16/2013
Internasjonalisering	AP5	Studietur - Interpoma	10/2012
	AP5	Studietur – Fruit logistica Berlin	03/2013
	AP5	Studietur – Berrytech - UK	04/2013
	AP5	ISHS morellsymposium	08/2013
Kompetanseheving og kursing	AP5	Studieturer (3 fullførte per 1.3.2012)	03/2012
	AP3	HACCP kurs	10/2012
	AP6	Besøke NCE Culiology	02/2013
	AP4	Innovasjonssamlinger (2)	02/2013
	AP3	Eplepluss – Aad Wisse	04/2013
	AP3	Grip sjansen – jordbær kurs	02/2013
	AP3	Grip sjansen – bringebær kurs	03/2013
	AP3	Jop Westplate kurs	02/2013
	AP3	Plantevernsamlinger (7)	03/2013
	AP3	Samordningsmøte og demonstrasjon	05/2013
	AP3	Studietur – Eplepluss Hardanger	05-06/2013
	AP3	Aad Wisse- kurs moderne kjernefrukt	06/2013
	AP3	Markdag om pollinering	06/2013
	AP3	Markdag om jord og kompost	08/2013
Kommunikasjon og markedsføring	AP2	Magasinreportasje	06/2013
	AP2	Møte med Blichfeldt og Baal	08/2013
	AP2	Møte med Andre Kalstad	08/2013
	AP2	Møte med Andre Kalstad	04/2013
	AP1	E-postmeldinger og nyhetsoppdateringer	Løpende

4 FRUKT OG BÆRNÆRINGEN

Visjon og mål for Arena-prosjektet er knyttet til frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane og mål om økt innovasjon og verdiskaping. Sentrale spørsmål blir hvordan avgrense frukt og bærneringen og hvordan måle verdiskaping innenfor denne næringen?

4.1 Avgrensning

Frukt og bærneringen kan avgrenses til å omfatte primærleddet samt videreforedling av frukt og grønnsaker. For å kunne bruke registerdata tar vi utgangspunkt i Standard for næringsgruppering (næringskoder). I tabellen nedenfor er vår avgrensning av denne næringen presentert. Dette tilsvarer næringskodene som bedriftene i Arena-prosjektet sorterer under. Siden flere av bedriftene er registrert innenfor næringskoden 46.310 Engroshandel med frukt og grønnsaker inkluderes også denne. Flere av virksomhetene er oppført med flere næringskoder. Vi har ikke hatt hverken grunnlag eller ressurser til å gjøre en videre analyse av disse virksomhetene. Disse virksomhetene inngår i grunnlaget.

Tabell 7. Frukt og bærneringen

Næringskode	Forklaring
01.240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter	Omfatter dyrking av epler, aprikoser, kirsebær, surkirsebær, ferskener, nektariner, pærer, plommer og andre kjernefrukter og steinfrukter
01.250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter	Omfatter dyrking av blåbær, rips, solbær, stikkelsbær, kiwifrukt, bringebær, jordbær og andre bær, mandler, cashewnøtter, kastanjer, hasselnøtter, pistasjnøtter, valnøtter, og andre nøtter, annen frukt som vokser på trær eller busker, f.eks., johannesbrød
10.320 Produksjon av juice og grønnsaker	Omfatter produksjon av frukt- og grønnsakjuice Omfatter også: Omfatter også produksjon av konsentrat fra friske frukter og grønnsaker
10.390 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker ellers	Omfatter produksjon av næringsmidler som hovedsakelig består av frukt eller grønnsaker, bortsett fra frosne ferdigretter og konserverte ferdigretter på boks, konservering av frukt, nøtter og grønnsaker: frysing, tørking, nedlegging i olje eller eddik og konservering på boks mv., produksjon av frukt- og grønnsakprodukter, syltetøy, marmelade og gele, risting av nøtter, nøtteprodukter og nøttepålegg Omfatter også: Omfatter også produksjon av lettbederverlige ferdige næringsmidler basert på frukt og grønnsaker, f.eks. salater, blandede salater og emballerte grønnsaker, skrelte grønnsaker og soyabønnepasta
46.310 Engroshandel med frukt og grønnsaker	Omfatter fersk og konserverte frukt og grønnsaker

Kilde: http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/nos_d383/nos_d383.pdf

Denne avgrensningen danner utgangspunkt for kartlegging av verdiskaping og sysselsetting i frukt og bærneringen ved bruk av registerdata.

Fra Ravninfo har vi regnskapsdata for enkeltforetak. Vi har lagt følgende til grunn for verdiskaping;

Verdiskaping = driftsresultat + lønnskostnad

Virksomhetene som danner utgangspunkt for beregning av verdiskaping har registrert regnskap i 2011 og/eller 2012 og har registrert omsetning.

Det er flere utfordringer når det gjelder å avgrense frukt og bærproduksjonen som næring og tallfeste næringsmessige effekter slik som endring i verdiskaping og sysselsetting. Dette er først og fremst knyttet til primærleddet. Alle foretak er registrert med en eller flere næringskoder, jfr. forannevnte. Eksempelvis skal eple- og plommeprodusenter være registrert i næringskode 01.240, mens bringebærprodusenter i 01.250.

Identifisering av aktørene forutsetter at næringskoder knyttet til frukt og bærproduksjon er benyttet. I en del tilfeller er frukt og bærproduksjon en av flere produksjoner, og virksomheten kan være registrert under en annen næringskode. En annen utfordring er manglende data for primærleddet. Enkeltpersonforetak, som er den vanligste driftsformen, er ikke regnskapspliktige⁶. Verdiskapingen i primærleddet blir dermed underestimert.

I en del selskaper vil største delen av verdiskapingen være knyttet til lønnskostnaden, dvs. sysselsettingen. Sysselsetting er derfor i mange tilfeller en god indikator på verdiskaping. Sysselsettingsstatistikken er også basert på standard for næringsgruppering. For å bli registrert som sysselsatt innenfor en gitt næring, er det krav om at mer enn 50 prosent av inntekten kommer fra denne næringen. Innenfor landbruket er dette en utfordring, da mange har jobber utenom gardsbruket. I en del tilfeller vil denne inntekten utgjøre mer enn 50 prosent av samlet inntekt. På den annen siden mener vi at en gjennom sysselsettingsstatistikken fanger opp de «profesjonelle» frukt og bærproduksjonene. Disse kan en hevde utgjør kjernen i produksjonsmiljøet og dermed vil være en god indikator for utviklingen.

Disse utfordringene vanskeliggjør identifisering og avgrensning av frukt og bærneringen på alle nivå - kommune, fylke og for landet samt å se utviklingen innenfor næringen med utgangspunkt i offentlig statistikk. Dette er en utfordring for næringen, herunder også en kommunikasjonsutfordring, da dette vanskeliggjør bl.a. sammenligning mot andre næringer.

⁶ Unntak: Enhver som driver enkeltpersonforetak og som i året samlet har hatt eiendeler med verdi over 20 millioner kroner eller et gjennomsnittlig antall ansatte høyere enn 20 årsverk er regnskapspliktige, § 1-2 første ledd nr. 11 i Regnskapsloven

4.2 Verdiskaping frukt og bærneringen

Med grunnlag i avgrensningen gjort i kapittel 4.1 har vi hentet ut tall for verdiskaping i de ulike næringskodene vi har definert å utgjøre frukt og bærneringen. Resultatet er gjengitt i påfølgende tabeller.

I Tabell 8 er verdiskapingen for frukt og bærneringen presentert. I tillegg har vi tatt med tilsvarende for Sogn og Fjordane.

Tabell 8. Frukt og bærneringen. Verdiskaping (NOK 1 000). Regnskapsår 2011 og 2012.

	Landet			Sogn og Fjordane		
	Verdiskaping (NOK 1 000)	Andel av samlet verdiskaping (prosent)	N	Verdiskaping Sogn og Fjordane (NOK 1 000)	Andel av samlet verdiskaping (prosent)	N
01240 og 01250	37 884	1	24	7 820	8	5
10320 og 10390	1 939 715	53	38	72 642	78	5
46310	1 652 271	46	123	12 179	13	7
Sum	3 629 870	100	185	92 641	100	17

Kilde: Ravninfo

Av tabellen fremgår at samlet verdiskaping i denne næringsringen er 3,6 mrd.kroner. Tilsvarende for Sogn og Fjordane er 92,6 mill.kroner, noe som utgjør 3 prosent av verdiskapingen i landet. Sogn og Fjordane skiller seg fra landet ved at primærleddet utgjør 8 prosent av verdiskapingen mot 1 prosent for landet. Videre utgjør videreførelsen en stor andel av samlet verdiskaping i denne næringsringen i Sogn og Fjordane, hele 78 prosent. Engrosleddet, som omfatter både norsk og importert vare, utgjør en liten andel av samlet verdiskaping i fylket sammenlignet med andelen for landet.

I det følgende ser vi nærmere på de ulike næringskodene som utgjør denne næringsringen.

I Tabell 9 er fylkesfordelt verdiskapingen innenfor frukt og bærproduksjon (primærleddet) presentert. Samlet verdiskaping er nær 38 mill.kroner. Sogn og Fjordane er det største fylket målt etter verdiskaping. Verdiskapingen i fylket utgjør 21 prosent av samlet verdiskaping i landet.

Siden denne oversikten ikke omfatter enkeltpersonforetak, har denne begrenset verdi. Det er ulike aktører registrert innenfor denne næringskoden. Virksomhetene i Sogn og Fjordane innenfor denne næringskoden er Sognabær AS, Frigard AS, Jan Ove Lotsberg, Fresco AS og Berre bær AS. For primærleddet er det mer interessant å se på sysselsettingene. Dette blir presentert senere, se Figur 1.

Av tabellen fremgår at verdiskapingen i Telemark og Buskerud er hhv. 6,3 og 5,5 mill.kroner. Som nevnt omfatter dette i liten grad enkeltpersonforetak. NILF har i

samarbeid med Østlandsforskning (Knutsen, Lurfald, Øvren, Rye & Alnes, 2012a og b) gjennomført en analyse av verdiskaping i landbruk og landbruksbasert virksomhet i hhv. Buskerud og Telemark. I disse fylkene har kartlegging av verdiskapingen innenfor frukt og bærneringen vært sentralt. I Buskerud fant man at verdiskapingen fra frukt- og bærproduksjon i 2011 var på 60 mill.kroner, mens den i Telemark var på 30 mill.kroner. Ser vi dette i forhold til verdiskapingen man finner ved bruk av registerdata, jfr. Tabell 8, ser vi at dette i liten grad gir et riktig bilde av den reelle verdiskapingen innenfor frukt- og bærproduksjonen. Samlet verdiskaping for landet innenfor frukt- og bærproduksjon var på snaut 38 mill.kroner. Bare i Buskerud og Telemark har man estimert verdiskapingen til 90 mill.kroner i 2011 (ibid.). Dette bare understreker utfordringen næringa har i forhold til å kunne synliggjøre de faktiske verdier som skapes.

Tabell 9. 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Verdiskaping (NOK 1 000). Sortert etter avtakende verdiskaping. Regnskapsår 2011 og 2012.

	Verdiskaping (NOK 1 000)	Andel av samlet verdiskaping (prosent)	N
Sogn og Fjordane	7 820	21	5
Telemark	6 278	17	2
Buskerud	5 555	15	2
Oslo	5 518	15	1
Møre og Romsdal	4 266	11	1
Hedmark	4 236	11	2
Vestfold	1 218	3	2
Rogaland	1 146	3	1
Finnmark	966	3	1
Hordaland	782	2	3
Nord-Trøndelag	488	1	2
Akershus	374	1	1
Oppland	-763	-2	1
Sum	37 884	100	24

Kilde: Ravninfo

I Tabell 10 er fylkesfordelt verdiskapingen innenfor videreforedling av frukt og bær presentert. Samlet verdiskaping er 1,9 mrd.kroner. Akershus skiller seg klart ut, med 70 prosent av samlet verdiskaping, eller 1,4 mrd.kroner. Akershus er fulgt av Buskerud (10 prosent), Østfold (8 prosent) og Sogn og Fjordane (4 prosent). Disse fylkene står for 92 prosent av verdiskapingen innenfor denne næringen i landet.

Hovedårsaken til at Akershus står for så stor andel av samlet verdiskaping er at Orkla foods har forretningsadresse i Oppegård. Orkla foods står for 81 prosent av verdiskapingen i Akershus. Også Findus Norge har forretningsadresse i dette fylket. Til sammen utgjør verdiskapingen i disse to virksomhetene 97 prosent av verdiskapingen i Akershus.

Verdiskapingen i Sogn og Fjordane er 72,6 mill.kroner. Lerum fabrikker står for 95 prosent av denne verdiskapingen. Øvrige virksomhetene i Sogn og Fjordane innenfor denne næringskoden er Balholm AS, Jungeljuice AS, Gloppen produsentlag SA og Luster grønt AS. Tines produksjon i Vik, tillegges ikke Sogn og Fjordane, men fylket hvor Tine har sin forretningsadresse.

Tabell 10. 10320 Produksjon av juice av frukt og grønnsaker og 10390 Bearbeiding og konservering av frukt og grønnsaker. Verdiskaping (NOK 1 000). Sortert etter avtakende verdiskaping. Regnskapsår 2011 og 2012.

	Verdiskaping (NOK 1 000)	Andel av samlet verdiskaping (prosent)	N
Akershus	1 361 370	70	8
Buskerud	186 155	10	1
Østfold	147 356	8	3
Sogn og Fjordane	72 642	4	5
Vestfold	66 036	3	7
Nord-Trøndelag	31 713	2	2
Oslo	31 403	2	2
Rogaland	19 740	1	5
Aust-Agder	18 950	1	1
Hordaland	1 799	0	1
Oppland	1 156	0	1
Hedmark	855	0	1
Møre og Romsdal	540	0	1
Sum	1 939 715	100	38

Kilde: Ravninfo

I Tabell 11 er fylkesfordelt verdiskaping innenfor engroshandel med frukt og grønnsaker presentert. Ikke overraskende er en stor del av virksomhetene registrert med forretningsadresse i Oslo. Disse virksomhetene (43 stk) står for 67 prosent av verdiskapingen. Verdiskapingen i Sogn og Fjordane er 12 mill.kroner. Virksomhetene i Sogn og Fjordane er Balestrand fruktlager SA, Vangnes grønt SA, Sognefrukt SA, Innvik fruktlager SA, Lærdal grønt SA, Fresco trading, AS og Fresvik kjølelager SA. Lærdal grønt utgjør 48 prosent, Sognefrukt 25 prosent og Innvik fruktlager 19 prosent.

Tabell 11. 46310 Engroshandel med frukt og grønnsaker. Verdiskaping (NOK 1 000). Sortert etter avtakende verdiskaping. Regnskapsår 2011 og 2012.

	Verdiskaping (NOK 1 000)	Andel av samlet verdiskaping (prosent)	N
Oslo	1 102 349	67	43
Vestfold	102 878	6	15
Hordaland	81 118	5	7
Telemark	76 726	5	3
Hedmark	59 859	4	6
Nordland	57 462	3	3
Buskerud	34 570	2	5
Rogaland	29 420	2	8
Sør-Trøndelag	25 352	2	4
Troms	19 122	1	2
Møre og Romsdal	16 377	1	2
Sogn og Fjordane	12 179	1	7
Østfold	8 962	1	3
Aust-Agder	8 961	1	3
Akershus	7 459	0	7
Oppland	3 858	0	1
Nord-Trøndelag	3 546	0	2
Vest-Agder	2 073	0	2
Sum	1 652 271	100	123

Kilde: RavnInfo

Som nevnt tidligere kan sysselsetting være en god indikator på verdiskaping. I Tabell 12 er utvikling i antall sysselsatte innenfor næringskodene for frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane presentert. Av tabellen fremgår at samlet for frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane har det vært liten endring i perioden. Siden Hordaland, med Hardanger er et annet frukt og bærrområde er tilsvarende for Hordaland presentert i Tabell 13. Av denne tabellen fremgår at det innenfor de ulike leddene i verdikjeden har vært relativt store endringer. Innenfor primærproduksjon har det i perioden vært en reduksjon i antall sysselsatte på 50 stk, mens det innenfor engrosleddet har vært en økning på 27 stk.

Ser en innenfor landet som helhet har det vært en reduksjon i sysselsettinga innenfor frukt og bærproduksjon på 8 prosent. Reduksjonen i Hordaland er på hele 31 prosent, mens det i Sogn og Fjordane har vært en økning på 5 prosent. På videreforedlingsleddet har det i landet vært en reduksjon i sysselsettingen på 14 prosent. Tilsvarende finner en ikke i Sogn og Fjordane. I Hordaland er dette leddet helt marginalt. Engrosleddet har på landsbasis økt med 12 prosent, mens økningen i Hordaland er på 14 prosent. I Sogn og Fjordane har det vært en reduksjon i sysselsettingen på 10 prosent. Siden det er relativt få sysselsette

innenfor denne næringen i Sogn og Fjordane, gir selv små endringer relativt store prosentvise utslag.

Tabell 12. Antall sysselsatte etter arbeidssted. Frukt og bærnæringen. Sogn og Fjordane. 2008-2012.

	2008	2009	2010	2011	2012	Endring 2008-2012
01240 og '01250	85	89	92	78	89	+4
10320 og 10390	40	35	33	36	40	-
46310	21	20	19	23	19	-2
Sum	146	144	144	137	148	2

Kilde: SSB

Tabell 13. Antall sysselsatte etter arbeidssted. Frukt og bærnæringen. Hordaland. 2008-2012.

	2008	2009	2010	2011	2012	Endring 2008-2012
01240 og '01250	163	156	139	133	113	-50
10320 og 10390	4	6	5	6	7	+3
46310	191	194	189	202	218	+27
	358	356	333	341	338	-20

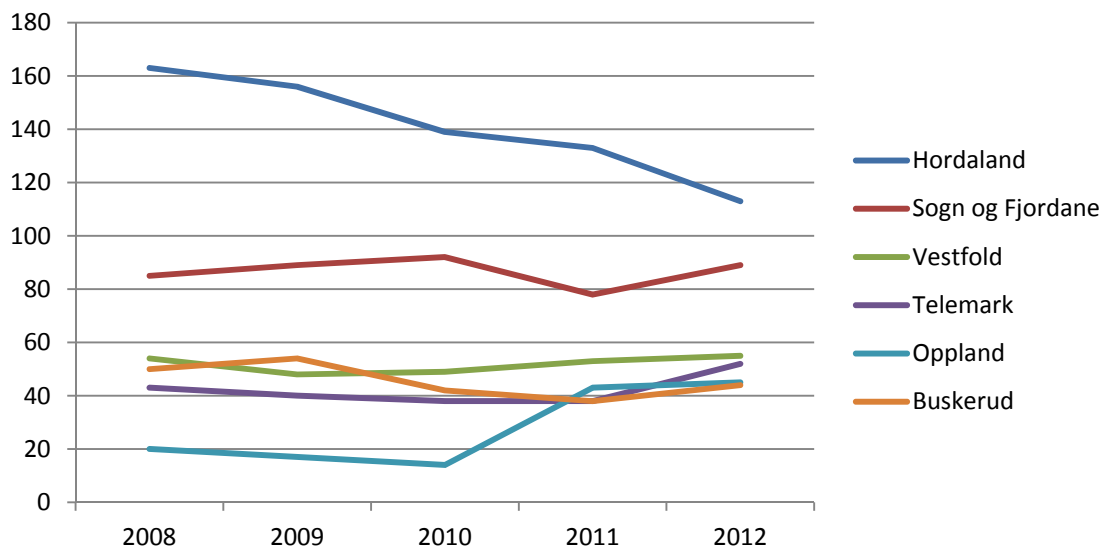
Som nevnt er registerdata ikke egnet bl.a. når det gjelder å kartlegge verdiskaping innenfor primærproduksjon. I det følgende har vi derfor sett nærmere på utvikling i sysselsettingen for frukt og bærproduksjon, dvs. primærleddet.

I Figur 1 er utvikling i sysselsetting i perioden 2008 til 2012 presentert for fylkene Hordaland, Sogn og Fjordane, Vestfold, Telemark, Oppland og Buskerud. Disse fylkene har alle 40 eller flere sysselsatt innenfor frukt- og bærproduksjon. Kommunefordelt utvikling i sysselsettingen for disse fylkene er presentert i vedlegg 3.

Som vi også så i de foregående tabellene har det i Hordaland vært en negativ utvikling i antall sysselsatte. I Sogn og Fjordane var det en svak økning i antall sysselsatte i perioden 2008 til 2010. I 2011 var det en tydelig reduksjon i antall sysselsatte, mens en i 2012 er tilbake på nesten samme nivå som i 2010.

Vestfold har hatt en jevnt svak vekst i sysselsettingen fra 2009 og frem til 2012. I Telemark kan det også se ut til at det er en økning fra 2011 til 2012. I Oppland har det vært en klar vekst fra 2010 til 2011 for så å være stabil til 2012. I Buskerud har det vært en reduksjon fra 2009 til 2011, men en ser en svak økning fra 2011 til 2012.

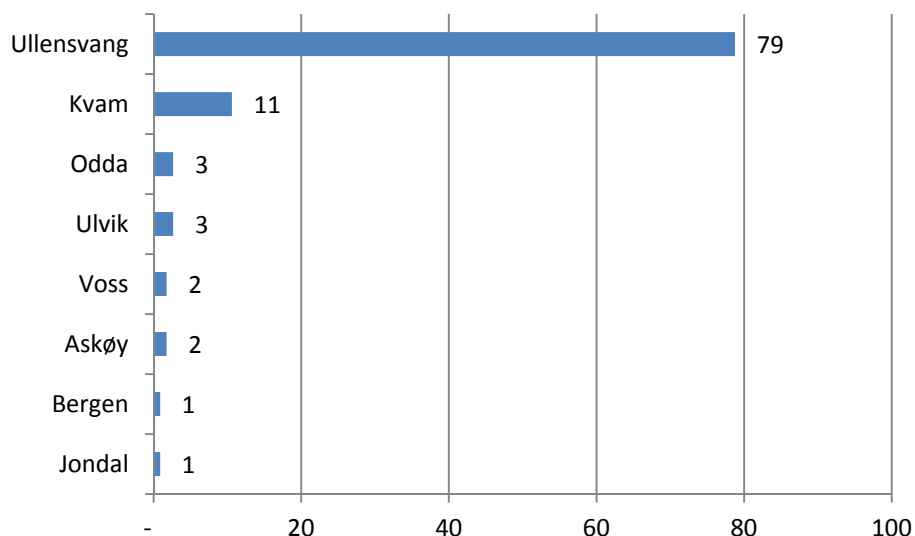
Figur 1. Antall sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Fylker > 40 sysselsatte i 2012. 2008-2012.



Kilde: SSB

Vi har sett nærmere på den kommunefordelte sysselsettingen i disse fylkene. Det er flere forhold som må kommenteres. For det første, i foregående figur er det særlig Hordaland og Sogn og Fjordane som skiller seg ut i forhold til de andre fylkene ved å ha vesentlig flere sysselsatte i denne næringen. Vi starter med å se nærmere på disse fylkene. I følge statistikken er 113 personer sysselsatt innenfor frukt og bærproduksjon i Ullensvang kommune. Det utgjør 79 prosent av alle sysselsatte i denne næringen i fylket. Sysselsettingen innenfor frukt og bærnæringen i Kvam kommune utgjør 11 prosent av sysselsettingen i fylket. Ser vi tilsvarende for Sogn og Fjordane er bildet et annet, jfr. Figur 3. Av figuren fremgår at sysselsettingen er fordelt over flere kommuner. Det er bl.a. fire kommuner hvor andelen sysselsatte utgjør 15 prosent eller mer av totalt sysselsatte i denne næringen i fylket.

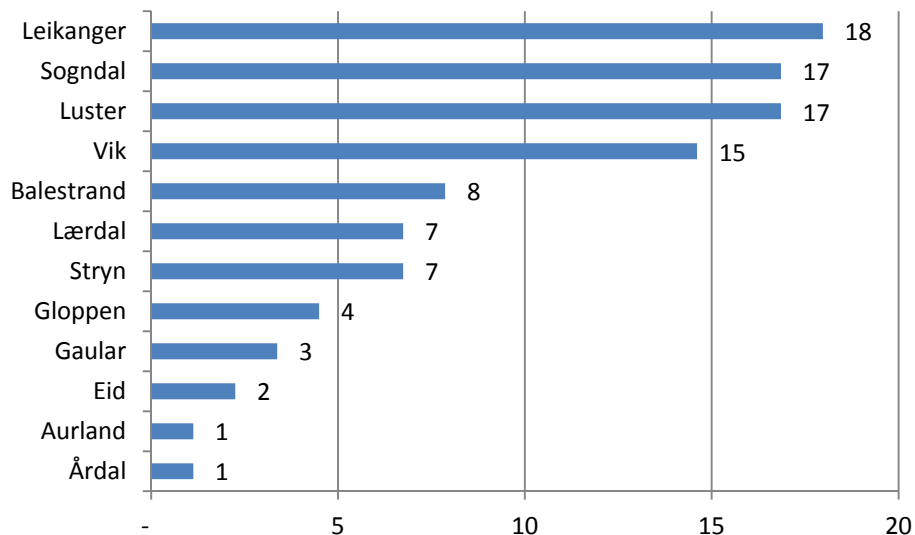
Figur 2. Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Hordaland. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.



N=113

Kilde: SSB

Figur 3. Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Sogn og Fjordane. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.



N=89

Kilde: SSB

Ser vi på de andre fylkene (se vedlegg 4), kan en si at Oppland og Telemark har trekk som ligner på Hordaland, ved at det er en kommune som har storparten av de sysselsatte innenfor næringa (Gjøvik 69 prosent og Sauherad 67 prosent). Mens Buskerud og Vestfold er noe mer lik Sogn og Fjordane, ved at sysselsettingen er spredd på flere kommuner.

4.3 Nyplanting

Nyplanting kan være en indikator på utviklingen innenfor frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane. Vi har ikke en samlet oversikt over nyplantingen, men har mottatt data fra Sognefrukt over nyplantingen blant deres eiere. Dette er presentert i det påfølgende. Av Tabell 14 framgår at det i 2012 og 2013 ble plantet epletrær på 43 dekar. For planting i perioden 2014–2017 er det bestilt planter til 73 dekar. Pære viser en positiv utvikling. Dette må ses i sammenheng med utviklingen av den nye sorten Celina. Det er plantet 2 dekar, men bestilt planter til 40 dekar i 2014 og 2015. For plomme er det plantet 22 dekar i 2012 og 2013, men bestilt planter til 22 dekar i 2014.

Tabell 14. Oversikt over nyplanting i 2012 og 2013, samt bestilte trær¹⁾. Dekar. Sognefrukt.

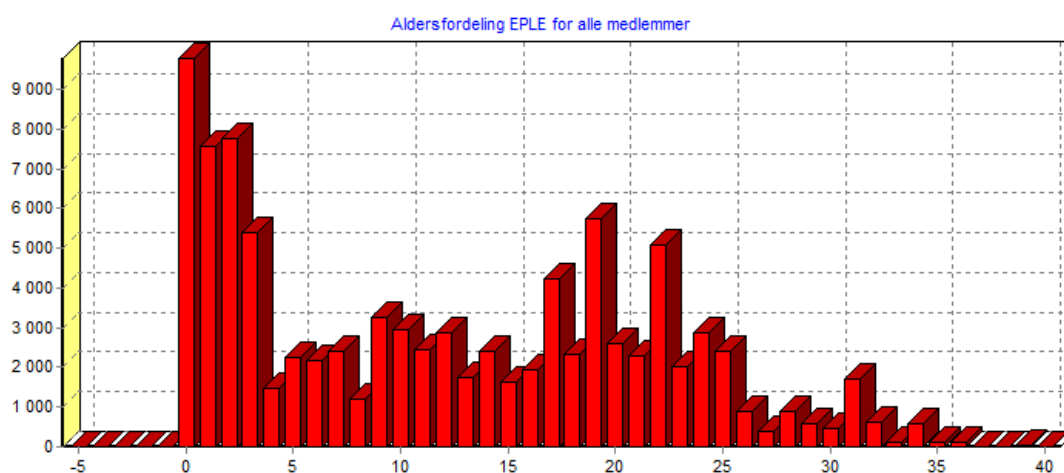
	Planta 2012 og 2013	Bestilt	Sum
Eple	43	73	116
Pære	2	40	42
Plomme	22	22	44
Sum	67	135	202

¹⁾Eple er det bestilt for levering fra 2014 frem til 2017 (lang leveringstid). Plomme vert det meste levert i 2014 og pære i 2014 og 2015.

Kilde: Sognefrukt

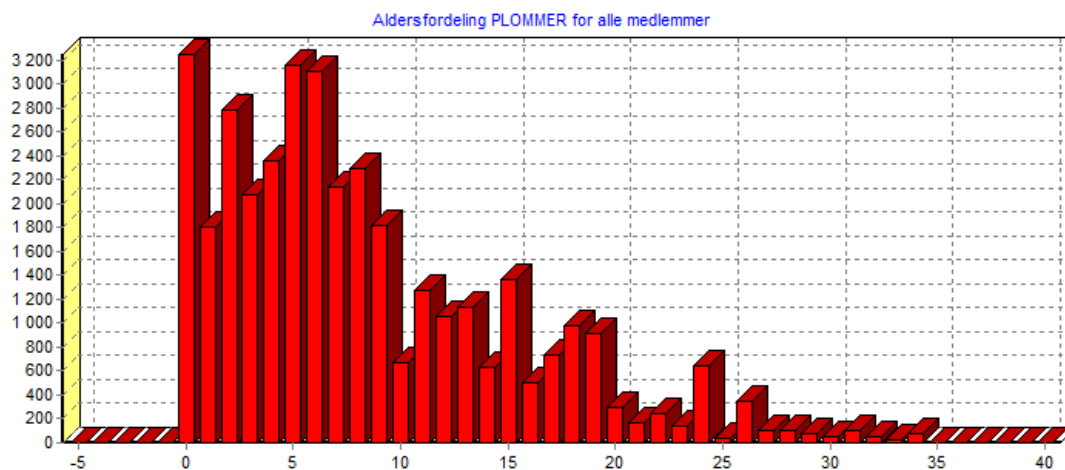
I Figur 4 til 6 er aldersfordelingen for de ulike frukttrærne til medlemmene i Sognefrukt presentert. Av denne framgår at det har vært stor grad av nyplanting de siste årene. Vi mener dette underbygger resultatene man fant for utvikling i sysselsettingen i denne næringen i fylket.

Figur 4. Aldersfordeling epletrær per 2013. Alle medlemmer Sognefrukt.



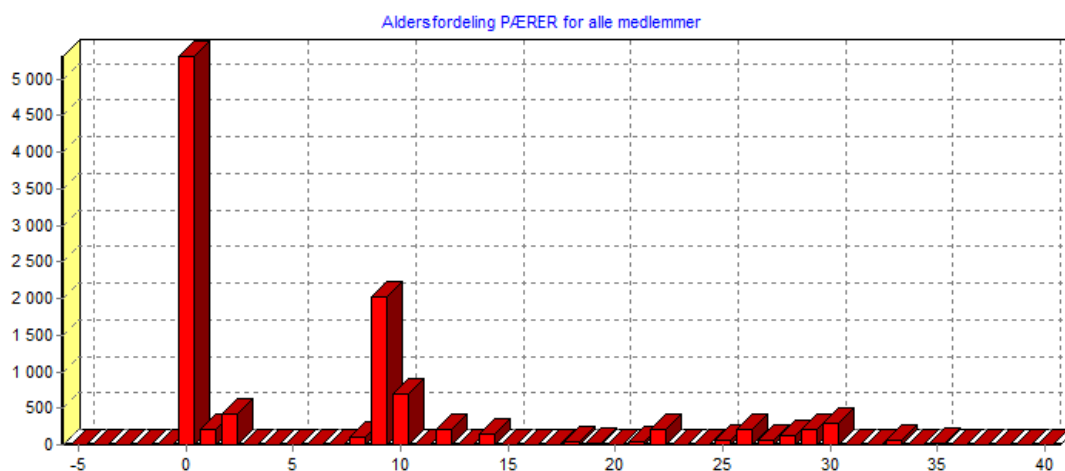
Kilde: Sognefrukt

Figur 5. Aldersfordeling plommetrær per 2013. Alle medlemmer Sognefrukt.



Kilde: Sognefrukt

Figur 6. Aldersfordeling pæretær per 2013. Alle medlemmer Sognefrukt.



Kilde: Sognefrukt

5 RESULTATER

5.1 Klyngeutvikling

Hvordan gjennomføre et Arena-prosjekt eller et klyngeutviklingsprosjekt? Dette var et sentralt spørsmål for prosjektleder og styringsgruppen ved oppstart av prosjektet og ukklarheten knyttet til dette preget den første perioden.

Arena Frukt og bær som prosjekt hadde en utfordrende og treg start. Dette ble bemerket av respondenter, samt også fremhevet i styremøtereferater tidlig i prosjektperioden. Det var liten deltakelse på møteplasser i begynnelsen bl.a. på trendseminaret. Det ble ikke gjennomført bedriftsbesøk før medio 2011. Dette kan være årsaker til at det i starten var liten forståelse for Arena-prosjektet fra bedriftenes side. I en egnevaluering gjennomført av styringsgruppen kom det også frem til at prosjektlederen følte at det var en krevende og uklar rolle⁷. Forskjellige kulturer blant deltagerbedrifter ble også nevnt som en utfordring tidlig i prosjektperioden. Å mobilisere og etablere tillitt blant deltagerbedriftene tar tid. Dette er ikke særskilt for AFB. En respondent beskriver at det var:

«helt naturlig at det gikk litt tregt i begynnelsen fordi det må brukes tid, det var folk som skulle samarbeide som ikke kjente hverandre før».

Prosjektets innhold og verdi ble styrket etter hvert. Visjonen og hovedmålet ble revidert, og en ny prosjektleder ble tilsatt. Den nye prosjektlederen hadde vært prosjektansvarlig fra oppstart av prosjektet. Dette medførte at arbeidet ikke måtte begynnes helt fra nytt.

Klyngeutvikling var sentralt i prosjektets arbeidspakke 1. Styringsgruppa besto av medlemmer som hadde sentrale posisjoner i deltagerbedriftene. Flere av medlemmene i styringsgruppa hadde også sentrale posisjoner i arbeidspakkene i prosjektet. Dette var bevisste valg «for å kunne effektivisere frukt og bærklynga».

Det kommer tydelig frem i intervjuene at AFB har vært med på å styrke frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane. Sitater som «det er viktig å ta samarbeidet et hakk videre, ved å ta samarbeidet videre i verdikjeden» underbygger AFBs rolle. Gjennom Arena-

⁷ Styremøte 14. desember 2011

prosjektet har en klart å ta samarbeidet videre på flere nivåer enn tidligere prosjekter der fokuset i stor grad har vært på enkeltstående ledd i verdikjeden.

Andre sentrale aktører fremhever også at «Arena har vært med å fasilitere slik at klynnga har de riktige rammevilkårene». Mange fremhever at AFB har vært et viktig verktøy for å videreutvikle frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane. «Arena var det som var 'the missing link', et bra verktøy for å komme videre». Forut for Arena-prosjektet var det etablert et programstyre for frukt og bær. Dette var og er ledet av Fylkesmannens landbruksavdeling og består av representanter for utvalgte frukt- og grøntmottak i fylket samt Sogn og Fjordane fylkeskommune. Programstyret har vært en viktig møteplass og har vært viktig for å «berede grunnen» for et Arena-prosjekt. Erfaringen fra programstyret, som flere trekker frem er at «det ble bare prat, vi manglet virkemidlene for å ta ting videre». Arena-prosjektet har vært et viktig virkemiddel for å videreutvikle næringen. Respondentene er samstemte når det gjelder at AFB har bidratt til klyngeutvikling, men de er og samstemte om at næringa må utvikles videre, det må «flere steiner til for å bygge den sterkere».

Deltakelsen fra de ulike bedriftene har variert i perioden. «Det er utfordrende å få alle til å bidra like mye fordi prosjekter tar tid, og bedriftene må se nytten selv». Noen var aktive fra starten, og har utover i prosjektet redusert deltakelsen. Dette kan henge sammen med fokus på kortsiktig nytte. Andre bedrifter har økt deltakelse utover i prosjektet, og blitt mer involvert i klynge relaterte aktiviteter og arbeid fordi de ser et potensiale. Flere respondenter insisterer på at de som har vært mer involvert har også fått mer ut av resultatene av AFB og klyngeverdien.

Respondentene var klare på at AFB har vært og er vesentlig for utvikling av klynnga innen frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane. Prosjektlederen trekkes frem som en viktig årsak til dette.

En indikator på at AFB har bidratt til utvikling av relasjoner mellom aktørene og etablert samhandlingsarenaer er spin-off prosjektene som er generert i prosjektperioden. Per 31. desember 2013 har det blitt generert 27 spin-off prosjekter i tillegg til AFBs egne prosjekter. Spin-off prosjekter er beskrevet mer i kapittel 4.3.2.

5.1.1 Samarbeid og møteplass

Sentralt i klyngeutvikling er etablering av en arena for samarbeid som igjen legger til rette for koblinger mellom bedrifter.

Det er tydelig at AFB har styrket samarbeidet og skapt flere møteplasser i løpet av prosjektperioden. Noe samarbeid var etablert før AFB ble etablert. Det er også påvist at AFB har skapt nye samarbeidsrelasjoner på flere nivåer enn før, og at prosjektet har stryket

eksisterende relasjoner. Det beskrives blant annet at «det har blitt lettere å ta opp telefonen og ta kontakt» for nå kjenner jeg vedkommende. Dette støttes av alle respondenter.

Det var flere frukt og bær prosjekter før AFB, deriblant som nevnt et programstyre. Programstyret hadde ikke virkemidler til å gjennomføre og ta grep i de problemstillinger som ble diskutert. Et annet moment var at programstyret ikke inkluderte alle leddene i verdikjeden. I AFB er det skapt en «arena for å diskutere problemstillinger » og «at hovedgevinsten av Arena er samarbeid». Denne «gevinsten» ble fremhevet av respondenter som var både veldig involvert og engasjert som hovedaktører, og respondenter/bedrifter som var mindre engasjert.

AFB skapte ikke bare en møteplass for aktørene, men banet også veien for samarbeidsmuligheter ved å identifisere felles problemer og mål. Disse felles problemstillinger og mål inkluderer blant annet «øke volum og kvalitet», «finne nye anvendelser for frukt og bær» og «investere i utstyr som må utvikles i fellesskap».

Respondenter påpeker også at de har erfart at «man får til mer sammen enn å jobbe alene. Det er ikke noe som man bare sier, men det er faktisk sant», og at «[det er] veldig nyttig at man legger til rette for disse typer samarbeid».

5.1.2 Konkurransen mellom aktører

Konkurransen er et sentralt element i klyngeteori (Jakobsen, 2008). For en bransje vil hard konkurranse være bra. Det bidrar til høyere innovasjonstakt og raskere produktivitetsvekst, som igjen vil bidra til vekst i bransjen.

Frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane består av et begrenset antall aktører. Primærprodusentene er i stor grad organisert som medlemmer i Gartnerhallen. Frukt- og bærmottakene er samvirkeforetak og eid av produsentene. Mottakene og deres leverandører er dermed i stor grad geografisk adskilt. Mottakene leverer (i all hovedsak) til Bama. Det er også en del kontrakts dyrking i fylket. Kompetansemiljøene er også sentrale for frukt- og bærnæringen. Flere av disse er samlokaliserte på Njøs forsøksgard på Leikanger; Norsk landbruksrådgiving Sogn og Fjordane, Gartnerhallen og Njøs næringsutvikling. Sogn jord- og hagebruksskole er en videregående skole som tilbyr utdanning innen økologisk landbruk. Høgskolen i Sogn og Fjordane er også en aktør i dette bildet.

Det er liten opplevelse av konkurranse mellom aktørene vi har intervjuet. Dette gjelder særlig frukt- og bærmottakene. Den geografiske «fordelingen» og ulike produksjoner er årsaker som oppgis. I tillegg er det underdekning i det norske markedet av frukt og bær, noe som innebærer at alt som produseres blir solgt videre.

I utgangspunkt kan det være konkurranse mellom Tine (avdeling på Vik) og Lerum på eplejuice produksjon, men ikke utover dette.

Bedriftene virket i liten grad å være opptatt av konkurranse med hverandre, de var «heller mer fokusert på fellesaktiviteter som kan tilføre samarbeid og fellesverdier». Noen respondenter så konkurranse som noe positiv som inspirerer andre til å forbedre sin egen virksomhet og bedrift. Som for eksempel, «vi har mer å tjene på å samarbeide enn å konkurrere», og at «vi kan både konkurrere og samarbeide». Den største konkurrenten er import, ikke andre norske bedrifter i bransjen.

5.1.3 Virkemiddelaktører

Det regionale virkemiddelapparatet har vært sentrale aktører både i forkant av Arena-prosjektet, men også i selve prosjektperioden. Eksempelvis nevnes Fylkesmannens landbruksavdeling, som av mange trekkes frem som særlig sentral. Fra Innovasjon Norge (IN) sin side er det avgjørende at Arena-prosjekter er bedriftenes eller næringens prosjekt. IN har gjennom sin rolle og sin virkemiddelportefølje vært involvert i frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane gjennom mange år. Fylkeskommunens rolle derimot har vært mer indirekte og blir beskrevet av respondenter som noe passiv i begynnelsen. Flere respondenter uttrykket at Fylkeskommune kunne ha vært sterkere involvert.

Flere respondenter trekker frem betydningen av disse regionale utviklingsaktørenes interesse og engasjement for frukt og bærneringen i fylket. Etableringen av programstyret for frukt og bær er et eksempel. Andre trekker frem at frukt og bærneringen er inkludert i regionale planer og strategier noe som legger til rette for at virkemidlene er målretta og hensiktsmessige i forhold til næringen.

Eksempelvis nevnes utbruddet av Heksekost på eple, (Apple proliferation phytoplasma, Candidatus Phytoplasma mali) høsten 2010. Heksekost ble påvist i ti frukthager i Sogn og en i Telemark. Infiserte trær (bakterier) må fjernes da de kan fungere som en smittekilde for nabotrær og nabofrukthager. I tillegg er det viktig å behandle stubben slik at de ikke blir noen overlevende rotskudd fra det infiserte treet⁸. I slike tilfeller, når eplehager må saneres, er det en risiko for at enkelte produsenter kan velge å avvikle produksjonen. En respondent trekker fram Innovasjon Norge Sogn og Fjordane og deres rolle som viktig, i forhold til å sikre ny etablering av epleproduksjon.

Sentrale respondenter beskriver også viktigheten av at «virkemiddelapparatet er tilstede her» og er koblet på næringa.

⁸ http://www.bioforsk.no/ikbViewer/Content/75949/TEMA_5-21_Heksekost_v1.1.pdf

5.1.4 Sentrale organisasjoner

Njøs næringsutvikling AS er beskrevet ikke bare som en sentral aktør, men også som en viktig «arena» i AFB. Flere av de sentrale aktørene (som Graminor, Gartnerhallen, Landbruksrådgivningen og AFBs prosjektleder) har Njøs forsøksgard som kontorsted. Fysisk samlokalisering har ifølge flere respondenter vært veldig positivt for AFB og resultatene man har oppnådd gjennom prosjektet. Njøs har blitt beskrevet som en drivkraft innen AFB, der Njøs og aktørene der betegnes som pådrivere for prosjektet. Eksempelvis trekkes frem at prosjektleder har vært med på å skrive konkrete søknader. Respondenter fastslår at «Arena Frukt og bær hadde ikke vært mulig uten Njøs», der de har spilt en objektiv rolle når mottakere ikke er sterke nok alene. Som fremhevet av en annen respondent:

«Njøs næringsutvikling sitter på veldig mye kompetanse. Graminor har sete, har avdeling [der], de har en viktig kompetanse, en kompetanse som er viktig for videreutvikling av frukt og bærneringen. Det er helt opplagt at den kompetansen som sitter i Njøs næringsutvikling har bidratt til Arena og dens resultater».

Norsk landbruksrådgivning Sogn og Fjordane har også hatt en sentral rolle i AFB. Prosjektet dekker frukt og bærneringen men inkluderer ikke hver enkelt primærprodusent. Landbruksrådgivningen har vært et viktig bindeledd mellom prosjektet og produsentene.

Lerum, som er en av de største bedriftsaktørene i AFB, sin rolle er blitt fremhevet av prosjektledelsen og andre respondenter. Lerum har hatt en sentral rolle helt fra søknadsprosessen som en av motorene for å dra i gang prosjektet. Flere mener at Lerums rolle har vært med å bidra til mange av resultatene av AFB. «Hvis Lerum ved adm. dir. ikke hadde vært med fra starten, hadde det ikke blitt noe Arena», noe som prosjektledelsen også sier seg enig om. Motivasjonen for Lerum til å være med i AFB var i følge deres representant for å komme «tettere i kontakt med næringen og mer effektivt få formidlet våre behov» og «for å legge til rette for økt norsk produksjon».

Deltakelsen i AFB har ikke hatt direkte virkning på lønnsomhet og verdiskapning i Lerum. Men for Lerum og øvrige respondenter er det viktig å bedre lønnsomheten og verdiskapningen for hele frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane. Dette vil bidra til økt produksjon og bidra til rekruttering til næringen.

Lerum hadde også ansvar for arbeidspakke 4 der innovasjon var fokuset. Dette trekkes frem som positivt for innovasjonsevnen og prosessene i AFB. Lerums metodikk ved å jobbe systematisk med innovasjon og trendanalyse er noe som klynga vil fortsette å bruke i videreføringen i følge prosjektledelsen.

5.1.5 Sentrale personer

Prosjektlederens rolle har vært sentral i Arena Frukt og bær og for resultatene som er oppnådd. Eksempelvis mener alle respondenter at AFB slet litt i begynnelsen med en «famlede start». En årsak som trekkes frem er at prosjektlederen som ble tilsatt var relativ uerfaren. Respondentene er tydelige på at et slikt prosjekt krever erfaring. Det ble et skifte av prosjektleder. Den nye prosjektlederen hadde tydelig høy tillit blant aktørene, også faglig. En respondent sa det slik: «Han har høy tillit og er veldig ærlig. Han lytter og gir beskjed om han mener han ikke har tilstrekkelig kunnskap. Jeg har aldri hørt noen si at han er en prosjektmaker». Etter at en ny prosjektleder kom på banen og tillitt ble etablert blant deltagerne, begynte AFB å bemerke seg. I tillegg mener flere at en videre utvikling av klynga, og for så vidt frukt og bærnæringen avhenger av at det er en person som kan være pådriver og koordinator. Oppfølging av merket «Fruktfatet» vil også kreve en administrativ ressurs.

5.2 Merkevarerbygging

Merkevarerbyggingsprosessen er av flere respondenter beskrevet som en av de mest utfordrende prosessene, men samtidig en av de viktigste.

Hovedmålet med denne prosessen ved prosjektstart var i følge en respondent å etablere en «felles identitet, plattform og tilhørighet og å kommunisere det ut». Etter hvert ble selve merkevarerbyggingsprosessen ansett som svært viktig for selve klyngeutviklingen.

I følge prosjektledelsen har dette vært en prosess der alle bedriftene og aktørene innenfor AFB var aktiv deltager. Et eksternt firma, Farmhouse, var prosjektansvarlig. Underveis viste det seg at Farmhouse hadde god kompetanse på mange områder, men noe mindre på områder som frukt og bær, eller de hadde kompetanse på «å selge et produkt, men ikke en identitet». For eksempel,

«merkevarerbygging har tatt mer ressurser enn først antatt. Det kom litt skjevt ut, og det var dårlig valg av eksterne samarbeidspartnere»

Merkevarerprosessen var derfor utfordrende og vanskelig i starten. Ulike forventninger til prosessen og resultatet er også en del av forklaringen til dette.

Det kan være «litt varierende hvor viktig merkevarerbygging er for bedriftene», selv om majoriteten mener at den uten tvil er viktig. For disse bedriftene, som gjerne har vært mindre engasjert, føler noen at kan være forvirrende. For eksempel, «det er vanskelig å kombinere et nytt merke eller profil med deres eksisterende merker» og at «ikke alle skjønner viktigheten av det». Men for frukt og bærnæringen, og dens klyngeutvikling beskriver en sentral respondent at:

«Jeg er overbevist om at merkevarebygging er viktig for klyngeutvikling. Ta for eksempel Lofoten og hva som er bygd inn i Lofoten. Det er ikke bare landbruk, men også fiskeri. Det finnes mange eksempler rundt omkring»

«Økt intern identitet ved å heve kvalitet» samt «å øke stolthet og tilhørighet» er beskrevet av respondenter som noen av de viktigste resultatene av AFB når det gjelder merkevareprosessen. Andre trekker frem at profilering og identitet er viktig når det gjelder rekruttering, mens andre håper at merkevarebygging vil være med å løfte Sogn og Fjordane som det beste fylket innen frukt og bær.

Rekruttering av ungdommen har blitt beskrevet av respondenter som en av de viktigste barrierene for klyngas videre utvikling, om ikke hele frukt og bærnæringens utvikling. Det er potensiale for økt produksjon som følge av underdekning i det norske markedet. Økt produksjon kan skje ved at eksisterende produsenter øker sin produksjon eller ved at ny produksjon etableres. Sentralt i dette bildet er da både å sikre at dagens produsenter forblir produsenter og at nye rekrutteres inn i næringa. I dette bildet er næringas attraktivitet viktig. utfordringer med rekruttering er ikke en særskilt utfordring for frukt og bærnæringen, men er noe som gjelder landbruket generelt. «Det er en stor konkurranse om ungdommen, en kjempeutfordring». En merkevareprosess vil skape en «god identitet til å kommunisere til unge, til politikere og til samfunnet» og bidra til at ungdommen tiltrekkes til frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane.

Men selv om det «faglige arbeidet med merkevarebygging har kommet langt», så mener respondenter at det gjenstår mye arbeid og at de trenger minst et år til.

«Det står igjen å jobbe med å få alt på plass når det gjelder organisering og implementering, retningslinjer - hvordan merket skal brukes».

Eierskap til merket og identitet må forankres. Det er viktig at klynga «tar i bruk selve merkevaren og at det ikke er en fancy formulering». Og det sammen gjelder eierskap av merkevaren, at man «ikke bare hiver på et navn». Andre trekker frem at «må ha noen til å håndheve og følge opp bruk av merket Fruktfatet».

Reiseliv og samarbeid med reiselivsbedrifter ble også så vidt nevnt i arbeidspakke 1 vedrørende klyngeutvikling, men det er lite som tyder på at AFB har arbeidet aktivt mot reiselivsnæringen i løpet av prosjektperioden. Det er imidlertid flere som trekker frem at en nå etter å ha kommet frem til et merke «Fruktfatet» og en logo kan jobbe mer aktivt mot reiselivet.

5.3 Innovasjon

Målet med Arena-prosjektene er å stimulere til økt innovasjon og styrket konkurransevne som følge av samarbeid mellom bedrifter, FoU- og utdanningsmiljøer og offentlige utviklingsaktører. Gjennom Arena-programmet tilbys finansiell og faglig støtte til utvikling av regionale næringsmiljøer. Visjonen for dette Arena-prosjektet er at «Sogn og Fjordane skal vera leiande på innovasjonar i frukt og bær». Innovasjon har vært et sentralt område i prosjektet, med en egen arbeidspakke.

5.3.1 Kort om innovasjon og klynger

I Oslo Manual (OECD, 2005) klassifiseres innovasjon i fire forskjellige typer:

- Produktinnovasjon; En vare eller tjeneste som er *ny* eller vesentlig forbedret. Dette omfatter betydelige forbedringer i tekniske spesifikasjoner, komponenter og materialer, programvare i produktet, brukervennligheten eller andre funksjonelle egenskaper.
- Prosessinnovasjon; En *ny* eller vesentlig forbedret produksjon eller leveringsmåte. Dette omfatter betydelige endringer i teknikker, utstyr og / eller programvare.
- Organisatorisk innovasjon; En *ny* fremgangsmåte i organisasjonen som omfatter endringer i forretningspraksis, arbeidsplass eller eksterne relasjoner
- Markedsinnovasjon; En *ny* markedsføringsmetode som involverer betydelige endringer i produktdesign eller emballasje, produkt plassering, produktmarkedsføring eller prising.

Ofte er det overlapping mellom de forskjellige typer av innovasjon når den ene for eksempel utløser den andre, dette gjelder særlig produkt og prosessinnovasjoner. I Stortingsmelding nr. 7 (2008–2009), den første og eneste stortingsmelding om innovasjon, har regjeringen definert innovasjon på følgende måte:

«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»⁹.

Her har økonomiske verdier også blitt fremhevet ettersom lønnsomhet og verdiskapning ofte henger sammen med innovasjon. En innovasjon, uansett type, bør føre til økonomiske verdier ellers kan den ikke bli klassifisert som en innovasjon.

En innovasjon er vanskelig å definere, i og med at det sentrale ordet «ny» kan bety forskjellige ting blant forskjellige aktører i forskjellige næringer (Baldwin & Johnson, 1996).

⁹ Stortingsmelding nr. 7- Et nyskapende og bærekraftig Norge

Innovasjonsbegrepet kan være veldig subjektivt og dermed oppfattes forskjellig. Regjeringens definisjon om at innovasjon skal føre til økonomiske verdier slik som økt lønnsomhet eller verdiskaping, er en måte å isolere effekten av en innovasjon. Økt lønnsomhet og/eller verdiskaping kan imidlertid være et resultat av endringer i organisering eller struktur som gjør at driften effektiviseres uten at innovasjon har spilt en vesentlig rolle.

Mange mener at innovasjon ikke kan planlegges (Sundbo, 1998), og at de største innovasjonene gjerne er utløst av kriser som nærmest tvinger næringer og aktører til å tenke nytt.

Arena-programmet er et klyngeutviklingsprogram. Porter definerer næringsklynger slik:

“A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities” (Porter, 1998).

Definisjonen vektlegger gjensidig avhengighet mellom bedrifter innenfor et begrenset geografisk område, i form av likhet i behov (commonalities) og gjensidig forsterkning (complementarities). (Jakobsen 2008)

Jakobsen (2008) har en norsk versjon av Porters klyngedefinisjon:

“En klynge er en geografisk samling av bedrifter som er koblet sammen gjennom komplementaritet eller likhet i behov og som gjennom dette realiserer eksterne stordriftsfordeler.”

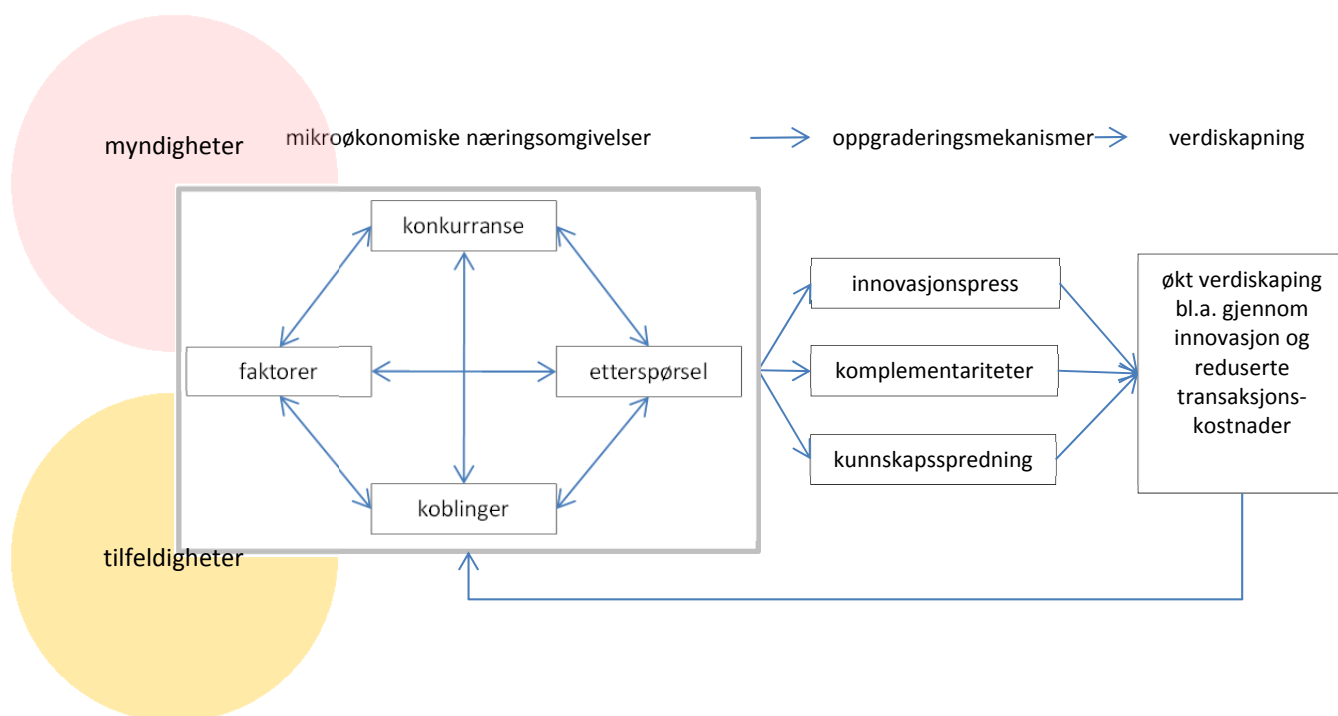
I Porters modell har *bedriftenes omgivelser* stor betydning for innovasjon, vekst og langsiktig konkurransekraft. Analysen av bedriftenes omgivelser struktureres under fire overskrifter, eller faktorer:

- Faktorforhold som tilgangen på råvarer, arbeidskraft, kapital etc.
- Etterspørselsforhold som angår hjemmemarkedets størrelse, krevende kunder, muligheter for produkt differensiering og lignende. Kunder som er krevende og innovative, vil stille strenge krav til sine leverandører. På denne måten bidrar kundene til produkt- og prosessinnovasjoner i næringen. Rik og hyppig kommunikasjon mellom leverandørene og kundene er enklest å få til når aktørene er samlokalisert.
- Konkurransforhold som angår den enkelte bedrifts ønsker om å komme inn på markeder hvor konkurransen ikke er så hard. Porter er ikke primært opptatt av enkeltbedrifter, men av næringer eller bransjer. For bransjen vil da hard konkurranse være bra. Det bidrar til høyere innovasjonstakt og raskere produktivitetsvekst, som igjen vil bidra til vekst i bransjen.

- Koblinger som omfatter alle formelle og uformelle kontakter mellom bedrifter, og mellom bedrifter og offentlige myndigheter og FoU. Utgangspunktet er at jo flere koblinger som eksisterer, jo mer varierte disse er og jo flere aktører som inngår i dem, desto større blir kunnskapsspredningen.

Hver av de fire faktorene er viktige, men det er først og fremst det funksjonelle samspillet mellom faktorene som er avgjørende for at samlingen av bedrifter kan sies å danne en klynge. Til sammen danner de fire faktorene, og samspillet mellom dem, det som kalles "diamanten" i Porters analyse, se figuren nedenfor.

Figur 7: Porters "diamant" med oppgraderingsmekanismer.



Kilde: Jakobsen, 2008

I tillegg til de fire nevnte faktorene vil myndigheter, og for så vidt også tilfeldigheter, spille en rolle i utviklingen av en klynge.

I tillegg til de fire faktorene som danner diamanten, legger Porter vekt på oppgraderingsmekanismene som skal bidra til å styrke og videreutvikle klyngene.

- Innovasjonspress som angår det presset som skapes ved kravstore og innovative kunder, åpen kommunikasjon mellom kunder og leverandører, og at kundene kan velge mellom alternative leverandører, mv.
- Komplementariteter i form av felles ressurser, varer, tjenester og infrastruktur. Disse ressursene må være av en viss størrelse, en kritisk masse, for at de skal kunne bidra til en oppgradering av klyngen.

- Kunnskapsspredning som omfatter koplinger som bidrar til utvikling og utveksling av kunnskap og erfaring.

Oppgraderingsmekanismene skal, om de fungerer, medføre at innovasjonstakten stiger, transaksjonskostnadene faller og produktiviteten styrkes. Oppgraderingsmekanismene skal gi grunnlag for selvforsterkende vekst gjennom en kombinasjon av:

- Endogen oppgradering: Kontinuerlig forbedring og fornyelse av ressursene i klyngen.
- Økt lokaliseringsattraktivitet: Tilførsel av kapital, kompetent arbeidskraft mennesker og kunnskapsintensive bedrifter.

De langsiktige effektene av disse prosessene er økt produktivitet og økt geografisk spesialisering. Gjennom oppgraderingsmekanismene skapes "eksterne stordriftsfordeler", dvs. skalafordeler som ikke er knyttet til at den enkelte bedrift blir større, men til at selve næringsmiljøet blir større og samspillet mellom bedriftene styrkes.

Klyngeegenskaper er ikke tilstrekkelig for å sikre suksess, verken nasjonalt eller internasjonalt. En klynges absolutte og relative utviklings- og vekstpotensial vil i tillegg til miljøets klyngeegenskaper avhenge av konkurranseforutsetninger relativt til andre og markedsutsiktene nasjonalt og internasjonalt (Jakobsen, 2008).

5.3.2 Innovasjon i AFB

Innovasjon og innovasjonsprosesser har vært sentrale fokusområder i AFB. Selv om innovasjon i selv ikke er formålet med Arena-programmet, så skal klynger og utvikling av klynger føre til innovasjon og kunnskapsspredning både internt i bedriftene, og mellom bedriftene og aktørene i klynga. For AFB, er innovasjon og innovasjonsprosesser forankret i prosjektets hovedmål og delmål der prosjektet hadde ambisjoner om at «Sogn og Fjordane skal vera leiande på innovasjonar i frukt og bær». Den visjonen mener sentrale respondenter at AFB har jobbet mot, men at de ikke er kommet helt i mål. Innovasjon var også til dels forankret i arbeidspakke 3 om å øke volum og kvalitet ved å fokusere på prosesser, og i arbeidspakke 4 der hovedfokus var innovasjon innen produktutvikling og trender.

For AFB gir «Arena-prosjektet et klima for produktutvikling», aktiviteter som fokusere på innovasjon er blant annet tanker rundt nye produkter, utstyr, investering og det har vært arrangert kurs og messer for å finne leverandører og samarbeidspartnere. I tillegg har det i forbindelse med arbeidspakkene 3 og 4 vært samlinger med gruppearbeid og diskusjoner. I begynnelsen var dette vanskelig og tungvint fordi deltagerbedrifter og aktører hadde «vanskelighet med å finne sine roller i starten», men dette ble «bedre etterhvert» og at de fikk til «innovasjon i hele verdikjeden». Innovasjon er viktig for klyngeutvikling, men det er også utfordrende som en respondent beskriver:

«En innovasjon innebærer noe nytt. Noe nytt innebærer en usikkerhet. Usikkerhet er kobla til risiko. Det handler om å være villig til å ta en risiko. Alle i klynga må være med, kan ikke vare være enkeltaktører».

Andre mener også at noen av prosessene ble litt for mye teoribasert, særlig med tanke på innovasjon og var da lite praktisk. Ikke alt var like nyttige. Men innovasjon i sin helhet ble ansett som viktig av alle respondentene, Respondenter er opptatt av at «innovasjon og kreativitet kommer når det er stress og krise», og for frukt og bærnæringen og dens aktører, så er innovasjon og nytenkning betraktet som viktig for å løfte hele frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane.

5.3.3 Innovasjonsprosesser

I den årlige avrapporteringen til Innovasjon Norge skal prosjektet rapportere på antall innovasjonsprosjekter. I Tabell 155 har vi sammenstilt resultatet av denne rapporteringen.

Tabell 15. Antall innovasjonsprosjekter i Arena Frukt og bær

	2010	2011	2012	2013
Antall innovasjonsprosjekter (med deltakelse fra flere bedrifter) hvor Arenaprojektet har vært initiativtaker eller aktiv bidragsyter		4	9	18
- Herav antall prosjekter i samarbeid med FoU-institusjoner og/eller internasjonale partnere/kunnskapsaktører			4	6
- Herav antall felles søknader om midler fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet, EU eller andre offentlige finansierer			8	12

Kilde: Årsrapportering til Innovasjon Norge

Dette er en kvantitativ rapportering. I forbindelse med årsrapportene er ikke innovasjonsprosjektene ytterligere beskrevet. Det er derfor også vanskelig å vite om prosjektene som rapporteres alle er avgrenset til angjeldende år, eller om dette er prosjekter som går over flere år.

Med grunnlag i tilsendte dokumenter var det utfordrende å skaffe en oversikt over alle prosjektene og prosessene i Arena-prosjektet. I tillegg var det utfordrende å skille mellom prosjekter i regi av AFB og spin-off prosjekter fra Arena-prosjektet. Mer om spin-off-prosjektene i kapittel 5.3.4.

Vi har i forbindelse med evalueringen hatt ønske om å identifisere innovasjonsprosessene i Arena-prosjektet. Følgende oversikt ble etter nærmere dialog oversendt fra prosjektledelsen, se Tabell 16. Det ble videre spesifisert at de 22 «innovasjonsprosessene» består av alle innovasjonstyper som produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon samt organisasjonsinnovasjon. Type innovasjon er angitt av

prosjektleder. Til grunn for dette ligger et notat utarbeidet i forbindelse med arbeidspakke 1 «Drivkrefter og kritiske faktorer for innovasjon i frukt- og bærklyngja i Sogn og Fjordane». Dette notatet «skal danne basis for å få større forståing for kva som er innovasjon, korleis dette er handtert i klyngja, og kva som skal til for å stimulera innovasjonsevna og gje auka konkurransekraft.»

Tabell 16: Innovasjonsprosesser som er generert av AFB i løpet av prosjektperioden

	Prosjekt	Type innovasjon	Status
M1	Helseshot	Produkt	På vent
M2	Fjordmat distribusjon	Prosess	Avsluttet
M3	Grand cru bringebær	Produkt	Under utvikling
M4	Bestevennen	Produkt	På vent
M5	Celina licence	Organisasjon	Avsluttet
M6	Sognesmuti	Produkt	På vent
M7	Sogn matoppleving	Marked	Under utvikling
M8	Bærdessert	Produkt	Avsluttet
M9	Celina merkevare	Produkt	Under utvikling
M10	Gobiten	Produkt	På vent
M11	Fruktglass	Produkt	På vent
M12	Nordic cuisine	Marked	På vent
M13	Matlagingsbær	Produkt	På vent
M14	Vestlandsfjord	Marked	Sammen med I16
M15	Bærsnacks	Produkt	Avsluttet
I16	Merkevare «Norges fruktfat»	Marked	Under utvikling
I17	Svarthyll og tindved	Produkt	Under utvikling
I18	Kvalitetskompost, AKKU	Prosess	Under utvikling
I19	Arbeidsleing i landbruk	Organisasjon	Under utvikling
I20	Grip sjansen	Organisasjon	Under utvikling
I21	Eplepluss – utv. Prosjekt Sognfrukt/Innvik	Organisasjon	Under utvikling
I22	Aprikos	Produkt	Under utvikling

Prosjektene som er markert med M er utviklet i samarbeid med Brand garden og Nofima som en direkte satsing i arbeidspakke 4, bortsett fra M15 der den fokuserte på arbeidspakke 2.

En oppsummering av de 22 «innovasjonsprosessene» indikerer at 4 prosjekter er fullført, 6 prosjekter er under utvikling og 7 er på vent. Av disse er samtlige 7 prosjekter markert med I (I16-I22) definert av prosjektlederen som spin-off prosjekter i samarbeid med FoU. Når det gjelder type innovasjoner så er 11 kategorisert som produktinnovasjon, 2 som prosessinnovasjon, 3 som markedsinnovasjon og resterende 4 som organisasjonsinnovasjon. Basert på OECDs definisjon, er det ikke helt korrekt å klassifisere alle disse prosjektene som innovasjonsprosesser. I følge respondentene var en større del av

fokuset på innovasjonsprosesser sammenlignet med produktinnovasjoner, og at innovasjonsprosessene var krevende og krevde mye arbeid. Dette må også ses i sammenheng med at det innebar å jobbe med andre bedrifter som hadde «en litt annerledes kultur», «men alle skjønnte at nyskaping er viktig». Det er også viktig å påpeke at «samarbeid» ble ansett som den viktigste innovasjon eller nyskaping i AFB:

«Den viktigste nyskapingen er at man samarbeider på en ny måte, mye tettere, det skaper i seg selv mye gevinst».

Selv om samarbeid ikke var et konkret mål beskrevet i målsetningene, så er det ikke mulig å få til prosessinnovasjon eller produktinnovasjon i et klyngeprosjekt uten samarbeid.

5.3.4 Spin-off prosjekter

Dokumentanalysen ga i første omgang inntrykk av at det ble brukt for mye tid på spin-off prosjekter ved flere anledninger der prosjektets hovedaktiviteter måtte trappes ned for å ikke belaste deltagende bedrifter. Dette var midlertid ikke ansett som problematisk ettersom spin-off prosjektene også ble betraktet som svært positive og nyttige for AFB og prosjektets utvikling. Et eksempel er prosjektet «Grip sjansen» der rekruttering var hovedfokuset. Rekruttering ble i intervjuene fremhevet som en av de største utfordringene i frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane.

Møteplassene og arenaene etablert i regi av AFB har vært sentrale for utvikling av spin-off-prosjekter. «Vi diskuterte dette i Arenasamlinger og på lunsjseminarer». Eksempelvis utviklet Lerum i samarbeid med enkelte mottak et prosjekt «Innovative bærprodukter med helseprofil fra norskprodusert svarthyll og tindved» som ble finansiert av Norges forskningsråd¹⁰. Dette kom som et resultat av AFB; «Det kom som et resultat av at vi traff hverandre og fikk kjennskap til hverandre og så muligheter».

I tillegg ble et partnerskap mellom Sognefrukt og Innvik fruktlager fremhevet av Innovasjon Norge, der de fikk støtte til å utvikle deres kjernefruktproduksjon. Dette var også definert som et spin-off prosjekt med finansiering og støtte fra Innovasjon Norge, og som i følge respondenter ikke hadde blitt til uten AFB.

Fra prosjektledelsen fikk vi tilsendt en oversikt over alle spin-off prosjekter per 31. desember 2013. Noen av disse overlapper med prosjektene i Tabell 16.

¹⁰ Fondet for forskningsavgift på landbruksprodukter (FFL) administreres av Norges forskningsråd

Tabell 17: Spin-off prosjekter per 31.12.2013

	Tittel	Eiere	Tidsperiode	Finansieringskilde
1	BRINGINN	Innvik fruktlager	2011-2013	Regionalt forskningsfond
2	Lærrote	Lærdal grønt	2011-2013	Regionalt forskningsfond
3	Økologisk vinsningsfelt	Njøs Næringsutv.	2011-2012	BU-midler
4	ATLANTBERRY	Njøs Næringsutv.	2010-2013	NORA
5	Sortsdatabase, forprosjekt	Njøs Næringsutv.	2011-2012	Innovasjon Norge
6	Arbeidsleiing ses.	Høgskole i S. og Fj.	2011-2012	KSL Matmerk
7	Grip sjansen!	Njøs Næringsutv.	2011-2012	Sogn og Fjordane fylkeskommune
8	Pære forprosjekt	Sognefrukt	2011-2012	Innovasjon Norge
9	Kvalitetskompost	Njøs Næringsutv.	2011-2013	Føreg.f ¹⁾ + Fylkesmannens landbruksavd.
10	Økologisk visningsfelt	Njøs Næringsutv.	2011-2013	Føreg.f + Fylkesmannens landbruksavd.
11	Innovasjonsprosess	Njøs Næringsutv.	2012-2012	Innovasjon Norge
12	Bedriftsutvikling, Sognefrukt og Innvik	Sognefrukt	2013-2015	Innovasjon Norge
13	Optisk sortering av moreller	Lærdal grønt	2012	Innovasjon Norge
14	Grip sjansen! 2	Njøs Næringsutv.	2012-2013	Sogn og Fjordane fylkeskommune
15	Haldbare plommer	Hardanger fjfr.	2013-2015	Norges forskningsråd
16	Biol. ktr av skadedyr	Balholm	2012-2013	Regionalt forskningsfond
17	Svarthyll og tindved	Lerum	2013-2015	Norges forskningsråd
18	Kvalitetsbringe bær	Hanasand	2013-2014	Regionalt forskningsfond
19	Kurs i birøkt	SJH		KSL Matmerk
20	Terroir i eple	Njøs Næringsutv.	2013-2014	Regionalt forskningsfond
21	Nye bær	Graminor	2014-2017	Norges forskningsråd
22	Svarthyll og tindved	Lærdal grønt	2013-2015	BU-midler
23	Grip sjansen! 3	NLR	2013-2014	Sogn og Fjordane fylkeskommune
24	Økofruktomsetning	Njøs Næringsutv.	2013-2015	Statens landbruksforvaltning
25	Bedriftsutvikling, Lærdal grønt	Lærdal grønt	2013-2015	Innovasjon Norge Sogn og Fjordane
26	Trehelse i steinfrukt	NLR		Regionalt forskningsfond
27	Horticulture	Njøs Næringsutv.		

¹⁾Sogn og Fjordane er sammen med Hordaland foregangsfylke for økologisk frukt og bærproduksjon. Dette er en oppfølging av Landbruks- og matdepartementet sin handlingsplan «Økonomisk, agronomisk – økologisk». Eksport og internasjonalisering

5.4 Internasjonalisering

Eksport var et av delmålene, beskrevet i gjennomføringsplanen for arbeidspakke 5, men lite eksport-relaterte aktiviteter ble satt i gang av hovedsakelig to grunner:

- Underdekning i det norske markedet
- Prisutfordringer på grunn av finanskrisen i Europa

Det har vært enkelte forsøk på eksport av norsk frukt og bær. Dette var derfor utpekt som et fokusområde i AFB. Underdekning i det norske markedet sammen med finanskrisen gjorde det imidlertid uaktuelt med satsing på eksport-markedet. Prisene i det norske markedet er bedre enn den man kan oppnå ved eksport.

Dette førte til at arbeidet rettet mot eksport ikke ble ansett som aktuelt. Fokuset ble istedenfor rettet mot å «hente hjem kunnskap», eller som respondentene kalte det «internasjonalisering». Arbeidet ble rettet mot å søke etter kunnskap som er relevant for utfordringene innenfor frukt og bærneringen. Eksempelvis nevnes at det ble hentet inn utenlandske konsulenter og eksperter for å hold kurs i beskjæring av frukttrær. Beskjæring er et viktig tiltak for å sikre jevn produksjon av god kvalitet. I tillegg ble det arrangert studieturer til utlandet for å lære av andre land som Tyskland og England.

Etter hvert ble også en «strategi for internasjonalisering» etablert. Dokumentanalysen avdekker imidlertid at det var liten deltagelse av bedrifter på studieturer. Respondentene begrunnet liten deltakelse med at de hadde egne interne studieturer som var mer relevante; noen av prosjektene og spin-off prosjektene hadde egne opplegg med studietur, som gjorde at det var vanskelig for deltagerbedriftene å delta på flere studieturer. En vrien påmeldingsprosess kan også ha bidratt til dette samt at bedrifter rett og slett ikke hadde tid til å delta på studieturer med tanke på deres daglige drift. Dette resulterte i at flere planlagte studieturer ble kansellert. Respondenter mener at «vi har ikke klart å lokke folk ut». Flere hevder at det har blitt gjort en del arbeid innen internasjonalisering, men det har ikke vært nok.

5.5 Kompetanseheving og kunnskapsspredning

Bortsette fra å arrangere møteplasser for å etablere kontakt mellom deltagerbedrifter og aktører, ble samlinger også brukt til kursing og kompetanseheving. Slike samlinger på forskjellige nivåer, som besto blant annet av kurs i dyrking, matsikkerhet, ledelse og kvalitetssikring ble ansett som lærerikt på mange områder, og at «flere problemstillinger ble fulgt opp».

Det har også blitt brukt innleide konsulenter, særlig i arbeidspakke 4. Ikke alle var like positive til opplegget, spesielt når de kom utenifra og hadde lite forståelse for frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane. Det har også vært «vanskelig å kommunisere med konsulenter på grunn av ulike virkelighetsoppfatninger». Men for innovasjon og nyskaping, mente flere at det var viktig å bringe inn nye innfallsvinkler og nye måter å se ting på. Å bringe inn folk som ser frukt og bærneringen utenifra kan også være positivt mente flere, men «av og til kan det virke som om at det er noe som er helt ute i det blå».

Høgskolen i Sogn og Fjordane er en aktør i AFB. Flere respondenter påpeker at høgskolen skulle ha blitt brukt mer helt fra starten og til og med i merkevareprosessen. Det tok litt tid før en så hvordan Høgskolen kunne bidra inn i AFB. Høgskolen har i liten grad samarbeidet mot landbruket og vice versa. Det har vært litt utfordrende å få med akademia og FoU-miljøer som ikke primært er rettet mot landbruket hadde litt problemer med å finne sin rolle i AFB. Særlig Høgskolen som har god kompetanse om teorier, men ikke nødvendigvis mye praktisk kompetanse om frukt og bær. Det påpekes at «vi må finne et naturlig sted der de kan bidra», og «vi har ikke brukt [dem] nok». Ledelse er et fagområde der samarbeid mellom Høgskolen og AFB er etablert.

Frukt og bærproduksjon er en produksjon med sterke sesongvariasjoner. For mottakene er det særlig hektisk en periode på høsten. Både primærprodusenter og mottak bruker sesongarbeidskraft. Ledelseskompetanse er viktig for å oppnå gode resultater. På Høgskolen i Sogn og Fjordane er dette er fagområde. AFB innledet et samarbeid med høgskolen og det er arrangert kurs i ledelse i samarbeid med Høgskolen i Sogn og Fjordane.

I tillegg fører tett samarbeid gjerne til kunnskapsspredning og deling av kunnskap og kompetanse. Når mottak som for eksempel Sognefrukt og Innvik samarbeider «for å øke kompetanse om nye dyrkningsmetoder», deler de kunnskap med hverandre. Men bortsett fra foredrag og seminar der erfaringer og resultater ble formidlet, og møteplasser der bedriftene og aktørene uformelt snakket sammen, er det ikke funnet indikasjoner på at kunnskapsspredning er sikret eller formidlet som en formell prosess i hele klynga. Derimot har tillitten mellom bedrifter og aktører blitt styrket gjennom AFB, og det foregår mye uformell samtale og deling av kunnskap og informasjon når «folk er veldig åpne med hverandre».

5.6 Formidling av informasjon

Kommunikasjon av informasjon internt i klynga ble ikke ansett som veldig bra i begynnelsen av prosjektet, «men den ble det etter hvert og har totalt sett fungert veldig bra». Når ny prosjektleder ble ansatt, startet han med å sende ut et nyhetsbrev ukentlig til alle aktørene i prosjektet, hvor informasjon om aktivitetene siste uke ble gitt. Dette er har vært en viktig informasjonskanal som har nådd alle, og som har gitt alle mulighet til å få informasjon.

Formidling av informasjon og nyheter internt i klynga ble etter dette ansett som god og bedriftene var fornøyd med en fast oppdatering i form av denne ukentlige epost-oppdateringen hver fredag. Ikke alle bedrifter og aktører har hatt mulighet til å delta på alle møteplasser og samlinger, og til tider beskriver respondenter at det har «vært for mange møter». Med tanke på at de fleste bedriftene og aktørene som er med i AFB har en

virksomhet å drive i tillegg, er det ikke uvanlig være selektive med deltagelse av aktiviteter. Derfor ble en oppdatering en gang i uka ansett som svært positiv og viktig.

Når det gjelder formidling av informasjon og nyheter eksternt var det positivt at hjemmesiden kom på plass etter hvert. Oppmerksomhet i media har også vært med å skape «positiviteten som har smittet over på andre» fylker og regioner. Det har vært oppslag i både lokale og regional aviser, og i fjernsyn, mens flere fremhever at de ønsker enda mer oppslag og publisitet om de positive resultatene. Samtidig så bemerket også respondenter at det er vanskelig å få opp gode historier i nasjonale medier, og at prosjektet har fått for lite omtale i nasjonale medier.

AFB har ført til at aktører i bransjen og i miljøet kjenner til AFB som prosjekt, gjerne på tvers av fylker og geografiske beliggenhet. Den største gevinsten som er et resultat av informasjon fra og om klynga er at det har blitt satt et veldig fokus på frukt og bær i fylket. «Landbruk har vært en underdog i fylket, nå har vi blitt lagt merke til».

5.7 Svakheter og potensialer

Selv om majoriteten av respondenter er fornøyde med AFB og resultatene, så mener flere at mye kunne vært gjort annerledes eller bedre. Nordfjord ble ved flere anledninger nevnt som det «svakest ledd» i og med at de ikke har vært så dominerende som Sogn. Dette kunne ses ved flere anledninger blant annet i prosjektet «Sogn matoppleveling», der fokuset var Sogn. Også i forbindelse med merkevareprosessen er det enkelte som mener at Sogn må være utgangspunktet for en merkevare. Dette synspunktet var ikke representativt ettersom majoriteten mente at AFB og klyngeutviklingen fremover må omfatte hele fylket. Som enkelte sa, «for folk utenfor fylket skiller man ikke på 'Sogn' og 'Sogn og Fjordane' – for dem er det det samme». I tillegg, var det flere aktiviteter og samlinger blant annet innovasjonskurset i arbeidspakke 4 der ingen fra Nordfjord deltok. Evnen til å trekke med «alle» aktørene er en mulig svakhet i AFB.

Flere trekker fram et potensiale for frukt og bærnæringen ved å samarbeide med reiselivsnæringen, og i særdeles ved økt bruk av lokalmat i restauranter og hoteller. Det finnes eksisterende samarbeid mellom fruktleverandører og hoteller der de har hatt suksess med lokalmat og ferske frukt og bær, men det er ønskelig med et enda tettere samarbeid på tvers av næringer. Innovasjon Norge har også ambisjoner om samarbeid på tvers av næringer og fylker.

Eksportambisjonene har mer eller mindre blitt lagt til side i AFB. Flere mener at det bør fokuseres enda mer på internasjonalisering og arbeid innen dette, deriblant det å hente «hjem» mer internasjonal kompetanse og å lære av andre land samt å reise til andre land på messer, konferanse og studieturer for å utveksle ideer. Innovasjon Norge sine kontorer i utlandet kan eksempelvis være sentrale i dette arbeidet.

6 DRØFTING

6.1 Måloppnåelse

Visjonen til Arena Frukt og bær og målene er presentert i bl.a. kapittel 2.1. Både visjonen og hovedmålet ble revidert primo 2012, noe som synes å være en riktig avgjørelse i følge respondenter. Disse endringene førte ikke til endringer i delmålene.

Endringen i visjon for prosjektet ble bl.a. begrunnet med at den opprinnelige visjonen var vanskelig å måle og vanskelig å isolere effekten av. Revideringen av visjon og hovedmål, innebar at disse ble ansett som mer hensiktsmessig og mer oppnåelig ved å fokusere på innovasjon.

Selv om den reviderte visjonen og hovedmålet ble beskrevet som hensiktsmessig, er det rimelig å anta at ikke alle delmålene har blitt oppnådd. Respondenter fremhever også at det er «vanskelig å måle resultater». Om resultatene lar seg måle avhenger av i hvilken grad målene er kvantifiserbare.

Visjonen for prosjektet fastslår at Sogn og Fjordane skal være ledene på innovasjon i frukt og bærneringen. Østlandsforskning har tilgang til SSBs innovasjonsundersøkelse for 2010. Den belyser innovasjonsaktiviteten i norsk næringsliv over en referanseperiode på tre år fra 2008–2010. Vi har vurdert disse dataene med sikte på å se innovasjonsaktiviteten innenfor frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane i forhold til innovasjonsaktiviteten i denne næringen for landet. Dette er en utvalgsundersøkelse. Når vi ser nærmere på antallet bedrifter innenfor de næringskodene vi har definert å utgjøre frukt og bærneringen, finner vi at det er for få bedrifter til at vi kan bruke materialet som grunnlag for å si noe om innovasjonsaktiviteten til denne næringen også når vi ser for landet. Det finnes ikke offisielle data som kan benyttes for å vurdere om Sogn og Fjordane er ledene på innovasjon i frukt og bærneringen. Når det er sagt, er det ikke uvanlig at det mangler offisielle data som kan bekrefte eller avkrefte i hvilken grad visjoner og mål for et prosjekt er nådd. Et annet vanlig «problem» når det gjelder å måle effektene av et prosjekt, er i hvilken grad en klarer å isolere effektene av prosjektet.

Det kan argumenteres for at AFB har jobbet mot dets visjon om å «være leiande på innovasjonar i frukt og bær», i den forstand at innovasjon har blitt forankret på alle nivå; i

visjon, hovedmål og delmål samt i gjennomføringsplanen bestående av flere arbeidspakker.

Hovedmålet var bl.a. knyttet til å «auke verdiskaping og konkurransekraft i frukt- og bærklyngja i Sogn og Fjordane». Som det fremgår av kapittel 4.2 er det utfordringer knyttet til å fastslå verdiskapingen med grunnlag i registerdata. Dette gjelder særlig for primærproduksjonen. Sysselsetting kan være en annen indikator på verdiskaping. Ser vi på utviklingen i sysselsettingen på primærleddet (frukt og bærproduksjo) har det vært en reduksjon i denne for landet i perioden 2008–2012. I Sogn og Fjordane har det vært en svak økning (5 prosent) om en sammenligner 2008 og 2012. Hordaland, som er fylket med flest sysselsatte innenfor primærleddet, har hatt en reduksjon i sysselsettingen på 31 prosent. Med dette grunnlaget kan det tyde på at frukt og bærproduksjonen (primærproduksjonen) i Sogn og Fjordane har styrket seg i perioden sammenlignet mot landet og i forhold til Hordaland. Felles for de øvrige fylkene vi har sett på, dvs. Vestfold, Telemark, Oppland og Buskerud, er at disse har klart færre sysselsatte enn Hordaland og Sogn og Fjordane. Av disse er det Oppland som skiller seg ut ved en klar vekst i sysselsettingen i perioden (20 sysselsatte i 2008 til 44 i 2012).

Opprettholdelse eller økning i sysselsettingen er ikke nødvendigvis synonymt med utviklingen i verdiskapingen. Det er flere elementer som avgjør dette. Vi mener allikevel det er grunn til å anta at verdiskapingen er økt. Det er underdekning av frukt og bær i det norske markedet, noe som innebærer at det kan opprettholdes relativt gode priser. Profesjonelle frukt- og bærdyrkere vil være opptatt av å drive arealene optimalt, dvs. forynge frukthager og bærfelt. Data for nyplanting fra Sognefrukt, jf. kapittel 4.3 underbygger dette. Foryngelse innebærer større produksjon per arealenhet, både ved at en planter tettere, men og at en kan hente ut gevinster fra planteforedling – nye og bedre sorter. Riktig kvalitet er også avgjørende. I hvilken grad AFB har bidratt til å opprettholde sysselsettingen er vanskelig å fastslå, men AFB er et element som må tillegges vekt.

En svak økning i sysselsettingen i Sogn og Fjordane, samtidig som det er en klar reduksjon i Hordaland, kan indikere at primærleddet i Sogn og Fjordane i større grad enn i Hordaland oppleves som en attraktiv arbeidsplass. Her er det mange ulike elementer som spiller inn, alternative arbeidsplasser og avstand til arbeidsmarkedet er to. I hvilken grad AFB har bidratt til å øke attraktiviteten til næringen er også her umulig å fastslå, men AFB er et element som må tillegges vekt i Sogn og Fjordane.

I tillegg til at det er vanskelig å kvantifisere resultatet av AFB, er det grunn til å tro at en del effekter og resultater først vil vise seg på et senere tidspunkt. Dette bemerkes også av respondentene. For det andre er det, som nevnt vanskelig, om ikke umulig å isolere effekten av AFB. Utvikling i verdiskaping og lønnsomhet er et resultat av mange ulike faktorer, hvor AFB med tilhørende aktiviteter kun er en av disse. Det siste er at evaluering av klyngeutvikling i seg selv er vanskelig ettersom en del av effektene er immaterielle, og

av ikke-økonomisk karakter (Diaz & Esteban, 2000). Disse faktorene kan bestå av endringer i holdninger internt i bedriftene, økt stolthet og identitet. Slike immaterielle effekter er trukket fram som et viktig resultat av AFB. Dette er viktige effekter i forhold til å bidra til å sikre næringens attraktivitet noe som også er viktig i forhold til rekruttering til næringen.

Flere av respondentene mener at AFB har spilt en rolle også når det gjelder utvikling i verdiskaping.

«Den positive omtalen i avisa har vært med på å løfte fylke- vi kan nå bevise at vi har høyest verdiskapning. Det har vært et veldig stort løft i fra 2010–2012, 2013 er et unntak da de klimatiske forholdene førte til et dårlig resultat for jordbær og bringebær. Klima kan spille en stor rolle».

AFB effekt i forhold til verdiskaping er som nevnt vanskelig å fastslå. Flere respondenter er klare på at effekt på lønnsomhet og verdiskapning som følge av AFB først vil vises i de årene som kommer. Det er en klar optimistisk og positiv holdning blant bedriftene og aktørene.

Dokumentanalysen viser at målet om at «klyngja skal generera minimum 10 innovasjonsprosessar årleg» (fra primo 2012) har blitt nådd, men med en blanding av innovasjonsprosesser, innovasjonsprodukter, markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon samt spin-off prosjekter. Vi legger her vekt på at prosjektet skal *generere* innovasjonsprosesser. Det har prosjektet helt klart gjort. Ikke alle innovasjonsprosessene er gjennomført, enkelte er fortsatt under utvikling og flere er på vent.

Eksempelvis nevnes produktinnovasjon i form av nye frukt og bærsorter; det er umulig å utvikle nye frukt og bærsorter og få disse ut på markedet i løpet av en treårsperiode. Dette ble trukket frem av flere respondenter. Utvikling av en ny pæresort ble trukket fram av flere: «Celina er en ny pæresort utviklet av Graminor, men det startet før Arena ble etablert». Det man imidlertid har arbeidet med i AFB er i hvilken form frukten skal selges; i løsvolum eller i forbrukerpakninger. Dette ble trukket fram som innovasjon og som resultat av arbeidet i AFB.

Dette fører oss inn på et moment som ikke er spesielt for Arena Frukt og bær, men et generelt problem for prosjekter. Prosjekter skal per definisjon være tidsavgrenset. For Arena-prosjekter som er utviklingsprosjekter, kan tre-årig prosjektperiode framstå som noe kort. Dette må ses i sammenheng med at det er utvikling av et næringsmiljø som er målet for prosjektet. Det som er spesielt med Arena Frukt og bær i denne sammenheng er at frukt og bær dyrking er en langsiktig produksjon. Etablering av nye frukthager tar tid, eksempelvis nevnes at det tar det 6-7 år fra planting av morelltre til treet gir en god avling. Stelles trærne riktig kan feltet gi god avling i 13–14 år. Tilsvarende for bringebær er at avling kan forventes 2-3 år etter setting av stiklinger og til feltet er om lag 12 år. Sett i en

slik sammenheng skiller nok dette Arena-prosjektet seg fra en del andre Arena-prosjekt. Å foreta en endelig vurdering av måloppnåelsen til prosjektet er derfor ikke mulig per nå.

«AFB er ikke et vanlig prosjekt som i en bedrift med linjeledelse. Samarbeidsprosjekter kan ikke bestemme at noen skal kjøre noe, kan bare anmode noen å gjøre noe...I arenaklyngeprosjektene har ikke prosjektlederen instruksjonsmyndighet. [Det er] andre utfordringer enn i en bedrift».

6.1.1 Klyngeutvikling

Arena Frukt og bær blir av respondentene omtalt som, og oppfattet som en klynge. Videre at det er en viktig klynge i frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane, om ikke i hele Norge.

Frukt og bærneringen i Sogn og Fjordane utgjør et begrenset antall aktører. AFB er ytterligere avgrenset ved at primærprodusentene ikke direkte er med i prosjektet. Mottakene er til dels geografisk adskilt, slik at det blir en geografisk spredning mellom disse aktørene. Med grunnlag i Porter og hans definisjon av klynger kan man ikke si at det foreligger en næringsklynge. Men det er etter vår mening ikke relevant i forhold til Arena-programmet og dets mål. Arena-programmet er et klyngeutviklingsprogram, hvor målet med Arena-prosjektene er at samhandlingen i klyngen skal økes, klyngens bedrifter skal øke sin innovasjonsevne og klyngens aktører skal forsterke sin internasjonale orientering. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 6.3.

I Porters tilnærming til klynger er omgivelsene sentrale for innovasjon og vekst. Omgivelsene grupperes i fire forhold eller faktorer, faktorforhold, etterspørselsforhold, konkurranseforhold og koblinger. Det er særlig koblingene vi her vil se nærmere på. Koblinger omfatter alle formelle og uformelle kontakter mellom bedrifter, og mellom bedrifter og offentlige myndigheter og FoU. Kort sagt, jo flere koblinger, jo bedre.

Vi mener at AFB har bidratt til å legge til rette for og utvikling av koblinger mellom bedrifter, offentlige myndigheter og FoU. Et annet moment vi vil trekke fram i forhold til resultatene som er oppnådd er samlokaliseringen av kompetansemiljøer på Njøs i Leikanger og en stor industribedrift med lokalt eierskap og engasjement, Lerum. Vi mener at dette er avgjørende årsaker til prosjektets status blant aktørene og omgivelsene og resultatene som er oppnådd. I kapittel 5.3.4 er spin-off-prosjekter presentert. Dette er i stor grad forsknings- og/ eller utviklingsprosjekter. Flere av disse er ikke fullført ennå, slik at potensialet disse representerer for næringen ikke er kjent ennå.

I hvilken grad AFB skal ta «all ære» for dette er vanskelig å anslå. I forkant av Arena-prosjektet var det etablert et programstyre for Frukt og bær, men som flere respondenter sa, «det ble bare prat, vi manglet virkemidlene». Selv om det var gjort et forarbeid, var det ikke gitt at AFB skulle bli bra. Prosjektleder har her hatt en viktig rolle. Det er tydelig at han nyter høy tillit blant aktørene. Frukt og bærneringen er en viktig næring for fylket. Det

gjenspeiles i interessen og engasjementet til de regionale utviklingsaktørene. Engasjementet for næringen synes å ha vært en viktig faktor i forhold til å sikre næringens plass i planer og strategier.

AFB videreføres i to år med regional finansiering. Prosjektet har fått assosiert medlemskap i Arena-programmet, noe som innebærer at de bl.a. inviteres og kan delta på alle samlinger i Arena-programmet. Et sentralt spørsmål er hva skjer når AFB avsluttes som prosjekt? Flere respondenter trekker frem at det er viktig å ha en sentral koordinator og at det er avgjørende for videre utvikling av klynga. En av grunnene til at AFB har oppnådd de målene og skapt positive resultater er at prosjektet har hatt viktige pådrivere. For å videreutvikle klynga, må det være et «samarbeid mellom industri, forskning og rådgivning, produsenter, ja hele verdikjeden», samt virkemiddelapparatet som Innovasjon Norge, Fylkesmannens Landbruksavdeling og Fylkeskommunen.

6.1.2 Aktiviteter

Aktiviteter ble beskrevet i kapittel 3.4 og ble der fordelt på følgende områder:

- Møter og samlinger
- Mobilisering
- Internasjonalisering
- Kompetanseheving og kursing
- Kommunikasjon og markedsføring

Aktiviteter i form av møteplasser og samlinger som fasiliterer samarbeid mellom bedrifter og aktører har blitt beskrevet som en av hovedgevinstene i AFB. Det er naturlig at ikke alle deltagerbedrifter hadde mulighet til å møte opp på alle samlinger og aktiviteter. Noen ga uttrykk for at det var for mye aktiviteter som foregikk. Med tanke på at det var både aktiviteter for å samle og for å mobilisere bedrifter, andre satsingsområder som kursing og kompetanseheving, og aktiviteter tilknyttet AFBs egne prosjekter samt spin-off prosjekter, er det forståelig at bedriftene gjorde en prioritering i forhold til deltakelse. Som nevnt virket det som at aktiviteter knyttet til AFBs prosjekter enkelte ganger måtte reduseres for ikke å overbelaste deltagerbedriftene, da mye aktivitet var knyttet til spin-off prosjekter. Det er imidlertid lite som tyder på at dette har vært negativt for AFB som prosjekt. Samarbeid som en av hovedgevinstene av AFB, har deltagerbedriftene og aktørene fått gjennom både hovedaktiviteter og spin-off prosjekter.

Selv om aktivitetene stort sett har blitt betegnet som positive for AFB og klynga, var det visse aktiviteter som kursing og studieturer som enkelte trakk frem som forvirrende og irrelevant for deltagerbedrifter. Når det gjelder kursing, var det da særlig den teoretiske tilnærmingen til innovasjon som enkelte aktører ikke var helt komfortabelt med. Det at kurset også krevde forpliktelse ved oppstart og at deltagerbedrifter hadde oppgaver som

de måtte fullføre kan ha vært med på å virke mot sin hensikt. De som satt mer sentralt og hadde en mer overordnende rolle og ståsted så verdien av slike arrangementer. AFB består av, og skal bestå av ulike typer bedrifter og aktører. At disse opplever nytten eller utbyttet av de ulike aktivitetene forskjellig er ikke særlig overraskende.

6.2 Resultater fra Arena Frukt og bær

Alle respondenter oppga økning av produksjonsvolum og kvalitet som begrunnelse for deltakelse i AFB. Slike mål er ikke enkle å nå i løpet av en treårsperiode, da det for eksempel tar flere år fra nyplanting /foryngelse til det blir gode avlinger. I tillegg vil prosjekteksterne faktorer påvirke dette, slik som for eksempel klima.

«Det er umulig å få opp volumet på 3 år, men det bidrar til positiv blest rundt produksjon og positive holdninger når det gjelder rekruttering».

Sentrale personer, virkemiddelaktører og medlems- og rådgivingsorganisasjoner samt Lerum har spilt viktige roller i AFB og har i stor grad bidratt til å skape positive resultater. AFB hadde ikke oppnådd de positive resultatene og effektene beskrevet av alle respondentene uten de overnevnte drivkrefter og synergien mellom disse.

Momenter respondentene trekker frem som viktige resultater er:

- Etablering av møteplasser
- Tettere og lettere å ta kontakt
- Nettverksbygging
- Samarbeidsmuligheter på flere nivåer
- Spin-off prosjekter
- Økt stolthet og identitet
- Endringer i holdning – økt optimisme

Når det gjelder deltagelse fra bedrifter, så mener sentrale respondenter at nytten av deltakelse i AFB er størst for små- og mellom-store aktører. Men det ble også påpekt at det er viktig å ha med de store aktørene slik som Lerum og Tine for å løfte hele næringen. Andre respondenter mener at det er ikke størrelse som avgjør hvilke bedrifter som får mest ut av AFB. Disse mener at utbytte avhenger av deltakelse og ikke bare størrelse; «bedriftene må delta aktivt for å få utbytte av AFB. De mindre aktive får selvsagt ikke like mye ut av prosjektet».

Lerums sentrale rolle helt fra søknadsprosessen og den lokale tilknytningen ble blant annet fremhevet som viktige elementer. Samtidig ble det påpekt at et spin-off prosjekt som Lerum fikk finansiering til fra Norges forskingsråd, ikke hadde blitt til hvis andre aktører ikke var med. For Lerum sin del, har de klart å komme tettere på næringen, på

produsentene og forskere ved at andre aktører nå forstår Lerum sine rammebetingelser og behov, mens Lerum i større grad har fått synliggjort sin rolle som en viktig samfunnsaktør i verdikjeden. Selv om Lerum påpeker at de alltid har hatt samarbeid med næringen og lagt til rette for produsentene, så har deres posisjon blitt enda tydeligere gjennom AFB.

Det er også viktig å bemerke at AFB ikke er det eneste verktøyet som har bidratt til å stimulere til positive utvikling i frukt og bærproduksjonen i Sogn og Fjordane. Andre momenter er bl.a.:

- Generasjonsskifter og skifte i ledelse hos bedriftsaktører
- nye trender som etterspørsel etter kortreistmat og norske råvarer
- andre prosjekter og programstyret for frukt og bær som satte fokus på felles problemstillinger og utfordringer før AFB ble etablert

I klyngeteorien er tilfeldigheter trukket frem som viktig for utviklingen av klynger. Vi har ikke gjort en nærmere analyse av hvorvidt dette kan betegnes som tilfeldigheter, men disse forholdene har vært positive for AFB og dens målsetninger. Timing et viktig element, og flere av disse forholdene har kommet på et gunstig tidspunkt i forhold til den videre utviklingen av frukt og bærproduksjonen i Sogn og Fjordane.

6.3 Avsluttende merknader

Arena Frukt og bær er gjennomført i perioden 2010–2013. Visjonen var at Sogn og Fjordane skal være ledene på innovasjoner i frukt og bær. Hovedmålet var å øke verdiskapingen og konkurransekraften i frukt og bærproduksjonen i Sogn og Fjordane. Videre var målet at det skulle genereres 10 innovasjonsprosesser årlig.

Utviklingsprosjekter og resultatene av disse tar tid. Det som er spesielt med Arena Frukt og bær er at frukt og bærproduksjon er en langsiktig produksjon, slik at resultatene av AFB først blir synlig i årene som kommer. Det er imidlertid vanskelig å identifisere og avgrense effekten av et Arena-prosjektet, da det bl.a. vil være andre forhold eller tilfeldigheter som faller sammen i tid som også påvirker utviklingen.

Vi mener det er grunn til å anta at verdiskapingen er økt. Opprettholdelse eller økning i sysselsettingen er ikke nødvendigvis synonymt med utviklingen i verdiskapingen. Det er flere elementer som avgjør dette. Det er underdekning av frukt og bær i det norske markedet, noe som innebærer at det kan opprettholdes relativt gode priser. Profesjonelle frukt- og bærproduksjoner vil være opptatt av å drive arealene optimalt, dvs. forynge frukthager og bærfelt. Foryngelse innebærer større produksjon per arealenhet, både ved at en planter tettere, men og at en kan hente ut gevinster fra planteforedling – nye og bedre sorter. Riktig kvalitet er også avgjørende. I hvilken grad AFB har bidratt til å øke verdiskapingen er vanskelig å fastslå, men AFB er et element som må tillegges vekt.

Ser vi i forhold til målene Arena-programmet har satt for prosjektene som støttes via dette programmet mener vi at AFB har lyktes;

- AFB har bidratt til å øke samhandlingen blant aktørene ved å etablere møteplasser og arenaer
- AFB har bidratt til å øke bedriftenes innovasjonsevne ved å sette fokus på innovasjon og legge til rette for koblinger mellom ulike aktører i verdikjeden og mellom bedrifter og FoU-miljø.
- AFB har bidratt til å forsterke næringens internasjonale orientering. Landbruksrådgivingen i Sogn og Fjordane har vært sentral i forhold til å bruke internasjonale kontakter og søke relevant kunnskap hos fagmiljøer i utlandet og anvender denne inn i videre utvikling av næringen i Sogn og Fjordane. Eksempelvis nevnes beskjæring av frukttre.

AFB har bidratt til å synliggjøre næringa, og gi aktørene økt stolthet og identitet. Merkevarereprosessen har her vært sentral. Slike immaterielle effekter er vanskelig å tallfeste i verdi, men er av respondentene trukket fram som et viktig resultat. Dette er viktige effekter i forhold til å bidra til å sikre næringens attraktivitet noe som også er viktig i forhold til rekruttering til næringen.

AFB videreføres i ytterligere to år. Flere respondenter er overbevist om at de største effektene av prosjektet vil ses i løpet av denne perioden. Dette er fordi det først og fremst tar tid å vise konkrete resultater i form av innovasjon, lønnsomhet og verdiskapning, samt at AFB i de tre første årene har gjort det man kan kalle «grunnarbeidet» som mobilisering av bedrifter og aktører. Nå har kontakten og relasjonene blitt godt etablert, og man har startet viktige prosesser slik som merkevarebygging.

Aktørene er usikre på videre utvikling av klynga (næringen) etter Arena-prosjektet. Flere trekker fram at det er behov for en koordinator også videre fremover. Dette kan, hevder enkelte, kombineres med administreringen av merkevaren «Fruktfatet Sogn og Fjordane».

Vi mener at en gjennom Arena-prosjektet har etablert et godt fundament for videre utvikling av frukt og bærnæringen i Sogn og Fjordane. Som vi viste i kapittel 4.2 og utviklingen i sysselsetting er det trekk som tyder på at det er en positiv utvikling i Sogn og Fjordane sammenlignet med Hardanger. Ikke bare opprettholdes sysselsettingen, men den er fordelt på flere kommuner, noe som vi mener er viktig i forhold til å sikre gode produsentmiljø og kompetansemiljø. Dette er forhold som bidrar til å redusere sårbarheten til næringen. Sårbarheten til en produksjon eller en næring er et vesentlig poeng. Hvor mange produsenter må til for å opprettholde et produsentmiljø? Tilsvarende kan en tenke i forhold til å opprettholde og videreutvikle kompetansemiljø, slik som Norsk landbruksrådgivning og andre FoU-miljø. Hvor stort produsentmiljø må til for at produksjonen skal betraktes som en næring og dermed som attraktive arbeidsplasser? Relevant her er også rekruttering til næringa. Sentralt i Sogn og Fjordane var nyplanting og

økt produksjon. Sett i en slik sammenheng vil en form for ambassadører for næringa eller rollemodeller kunne spille en viktig rolle.

I et slikt perspektiv er det viktig å sikre at aktørene i Sogn og i Nordfjord er godt forankret i det videre arbeidet.

REFERANSELISTE

Arena-programmet. (2012). Programbeskrivelse. Revidert 20.februar 2012

Baldwin, J. R., & Johnson, J. (1996). Business strategies in more- and less-innovative firms in Canada. *Research Policy*, 25(5), 785-804.

Diaz, M. A. & Esteban, M. S. (2000). *The evaluation of regional innovation and cluster policies: looking for new approaches*. Presentert i the Fourth EES Conference, Lausanne.

Jakobsen, E.W. (2008). *Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?* MENON-publikasjon nr. 1, januar 2008.

Knutsen, H., Lerfald, M., Øvren, E., Rye, S.K.P. & Alnes, P.K. (2012). Verdiskaping i landbruk og landbruksbasert virksomhet i Telemark. NILF-notat 2013-13. Oslo.

Knutsen, H., Lerfald, M., Øvren, E., Rye, S.K.P. & Alnes, P.K. (2012). Verdiskaping i landbruk og landbruksbasert virksomhet i Buskerud. NILF-notat 2013-14. Oslo.

Landabaso, M. (2000). EU policy on innovation and regional development in F. Boekema, K. Morgan, S. Bakkers, & R. Rutten (Eds), *Knowledge, Innovation and Economic Growth: the theory and practice of learning region* (pp.73-97). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review.

OECD & Statistic Office of the European Communities (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3 ed.). Paris: OECD.

Sundbo, J. (1998). *The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy*. Cheltenham: Edward Elgars.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Om prosjektet:

1. Kan du innledningsvis beskrive Arena-prosjektet kort, formål, aktiviteter etc.?
2. Hvilken rolle har din bedrift hatt i prosjektet?
3. Hvordan har organiseringen av prosjektet vært?
4. Hvordan har kommunikasjon i prosjektet vært - internt og eksternt, innenfor de ulike arbeidspakkene/delprosjektene?
5. Hvordan sikres kunnskapsspredning internt i prosjektet?
6. Er det noe du mener kunne ha vært annerledes når det gjelder organisering og kommunikasjon? Kan evt. dette ha påvirket resultatene?

Deltagelse:

7. Hva slags aktiviteter har du/bedriften deltatt i? (styringsgruppe, møteplasser, studieturer etc.)
8. Hva slags prosjekter (inkludert spin-off prosjekter og innovasjonsprosesser) har bedriften deltatt i og hvilken rolle har bedriften hatt i disse prosjektene?
9. Har deltakelsen til bedriften i prosjektet vært som forventet ved oppstart av prosjektet?
10. Hvilke effekter har deltakelsen i prosjektet hatt for bedriften?

Bedriften og dens relasjoner:

11. Kort om bedriften:
 - a. Hvordan har utviklingen i omsetning og driftsresultat vært siste 3 år? Årsak til utviklingene, oppgang/nedgang i markedet/nye markeder, mer konkurransedyktige etc.?
 - b. Hvem er bedriftens viktigste kunder?
 - c. Hvem er bedriftens viktigste leverandører?
 - d. Bedriften viktigste markeder? Lokalt, regionalt, nasjonalt, internasjonalt
 - e. Er det utfordringer knyttet til tilgang på
 - i. Råvarer?
 - ii. Kompetent arbeidskraft?
 - iii. Kapital?

- f. Hva anser du for å være den viktigste barrieren for videre utvikling av bedriften?
 - g. Hva anser du for å være den viktigste barrieren for videre utvikling av klyngen Arena Frukt og bær?
12. Om samarbeid:
- a. Hvem samarbeider bedriften med, hvorfor og hvordan gjøres dette i praksis? Eksempelvis
 - i. Opplærings-/kompetanseutviklingstiltak
 - ii. Kunnskapsspredning
 - iii. Innkjøp, drift og/ eller vedlikehold
 - iv. Distribusjon
 - v. Annet, eksempelvis utvidelse av markedet?
 - b. Har deltakelsen i Arena-prosjektet gjort det lettere å samarbeide med andre bedrifter/aktører/virkemiddelapparatet?
13. Hva mener du er de viktigste innovasjonene eller innovasjonsprosessene for bedriften de siste årene og er du fornøyd med bedriftens innovasjonsaktivitet?
14. Har Arena-prosjektet bidratt positivt til disse innovasjonene? I så fall på hvilken måte?
15. Arbeider bedriften med å komme inn på nye markeder? Utvikle nye produkter og utvikle nye organisasjonsformer?
- a. Samarbeid, i så fall med hvem og hvorfor?
 - b. Bruker bedriften konsulenter/rådgivere/kompetansemiljø i arbeidet i disse områdene? I så fall hvem og hvorfor?
16. Hvordan betrakter du fremtidsutsiktene for virksomheten? I faktormarkedet, produktmarkedet, konkurranse og rammebetingelser?
17. Er bedriften med i videreføringen av Arena-prosjektet?

Måloppnåelse og resultater:

- 18. Var målene som var satt for prosjektet Arena Frukt og bær hensiktsmessige?
 - a. Bidro strategiene (kommunikasjonsstrategi, strategi for mangfold) og arbeidspakkene til økt måloppnåelse?
- 19. Har Arena Frukt og bær bidratt til å samle næringsklynga, utvikle kompetansemiljø, stimulere til økt verdiskapning og lønnsomhet?
- 20. Hvilken verdi eller nytte av klyngedeltagelse mener du det har vært for dere som bedrift? Kan dere tydelig se konkrete resultater av deltagelsen i Arena-prosjektet? Er det konkrete resultater av deltakelsen i Arena-prosjektet for alle bedriftene samlet?
- 21. Etter 3 år med Arena-prosjekt, hvordan var bedriftens forventninger til prosjektet ved oppstart i forhold til faktiske resultater?
- 22. Hvordan er konkurranseforholdet og fortrinn mellom aktører i regionen og med aktører utenfor regionen?
- 23. Hva er etter din oppfatning de viktigste resultatene av Arena Frukt og bær?

- a. For bedriften,
- b. For alle bedriftene i prosjektet?
- c. For regionen (Sogn og Fjordane)?
- d. Frukt og bær bransjen generelt?

Vedlegg 2 Arbeidspakkene med aktivitetsplaner

1: Skapa ein aktiv arena for utvikling av klyngja sine konkurransefortrinn og innovasjonsevne (AP-leiar: Njøs næringsutvikling)	
DA1-1	Kartleggja klyngja sine særtrekk
DA1-1a	Kartlegging av klyngja sin samla kompetanse og kva som manglar
DA1-1b	Identifisera drivkrefter og kritiske faktorar for innovasjon i klyngja
DA1-2	Utvikling av læringstiltak saman med høgskulen i Sogn og Fjordane og Sogn jord- og hagebrukskule
DA1-3	Nettverksbygging ved bruk av relevante verktøy i samråd og samarbeid med Arena-programmet og Kunnskapsparken i Sogn og Fjordane (t.d. Foresight og 11 IGP-refleksjon)
DA1-4	Kunnskapsdeling og erfaringsutveksling med småskala foredlings- og reiselivsbedrifter
DA1-5	Mobilisera til bruk av hospitering og teknologioverføring nasjonalt og internasjonalt
DA1-6	Marknadsføra frukt- og bærneringa i fylket for unge, potensielle gardbrukarar for å få opp stoltheit, framtidstru og lyst til å satsa
DA1-7	Utarbeida felles strategi for frukt og bærneringa i Sogn og Fjordane
DA1-7a	Strategi i forhold til "Føregangsfylke for økologisk frukt og bær"
DA1-7b	Strategi i forhold til prosjektfinansiering
DA1-7c	Strategi i forhold til internasjonalisering
2: Utvikla produktidentitet og marknadsposisjon gjennom forbrukardialog (AP-leiar: Farmhouse)	
DA2-1	Analyse/research av fortrinn og særpreg for fylket, både tradisjonelle (landskap og rein natur) og utradisjonelle med moderne uttrykk retta mot ungdom, på ein slik måte at kombinasjonen vert lagt merke til i ulike forbrukargrupper nasjonalt og internasjonalt.
DA2-2	Finna fram til fellesnemning/konsept for Sogn og Nordfjord, utforma slik at marknadsføring av eit produkt har positiv innverknad også for andre fruktog bærprodukt frå andre partnarar i prosjektet.
DA2-3	Analyse, planlegging og utprøving av alternative marknadsføringsmetodar, som t. d internett generelt, sosiale media på internett retta direkte mot forbrukarar.
DA2-4	Analyse av kritiske faktorar for auka etterspurnad etter produkt frå fylket retta mot storkundar (grossistar, daglegvarehandel, utanlandske oppkjøparar)
DA2-5	Utvikling av nye marknader - Auka sal mot turistar i fylket - Auka eksport - Auka etterspurnad gjennom at forbrukarar meir aktivt etterspør produkt frå Sogn og Fjordane-klyngja
3: Auka volum av rett kvalitet tilpassa bruksområde (AP-leiar: Norsk landbruksrådgiving Sogn og Fjordane)	
DA3-1	Gjennomføra prosessar for å gje lik oppfatning om krav til produkt, hygiene og dokumentasjon innan konsum- og konservesproduksjon
DA3-2	Vidareføra "Heimhenting av kunnskap" til målretta kompetanseoppbygging hjå produsentar og mottaksanlegg for å gje større volum av varer med rett kvalitet
DA3-3	Etablera og kontrollera gode kjølesystem og logistikk som sikrar optimal produktkvalitet for kunden
DA3-4	Systematisera arbeidet med sertifisering og opplæring i avanserte kvalitetssystem
DA3-5	Leggja til rette for samordning av plukkehjelp i dei ulike produksjonar
DA3-6	Uttesting av nye sortar og arter med potensiale for ulike bruksområde
DA3-7	Test av ulike mekaniseringsløyningar for effektivisering av produksjonen, både industri- og konsumproduksjon
DA3-8	Vidareutvikla rutinar for fastlegging av rett haustetid basert på målingar og klimasonekart
DA3-9	Analyse av produksjonspotensiale og utnyttingsgrad for areala i Sogn og Fjordane

4: Utvikling av innovative produkt av frukt og bær som er attraktive for marknaden (AP-leiar: Lerum AS)	
DA4-1	Analyse av nasjonale og internasjonale forbrukartrender og produkttrender for å identifisere viktige trendar for frukt- og bærnæringa med utviklingspotensiale for næringa i Sogn og Fjordane
DA4-2	Analyse av råvaresituasjonen for frukt og bær i Noreg og i Sogn og Fjordane for å identifisere sortar og område som har potensial for utvikling og vekst
DA4-3	Bruka kunnskap som er generert i delaktivitet nr 1 og 2 til å gjennomføra fyrste fase i en innovasjonsprosess, med fokus på ideen: Idégenerering, idéscreening og idéutvikling for ulike produkt
DA4-4	Identifiser argument for sal av produkt (friske og prosesserte) basert på råvarer frå Sogn og Fjordane
DA4-5	Analyse av faktorar som er viktige for start av produksjon med nye vekstar, og lage ein plan for auka produksjon av råvarer med potensial for vekst (identifisert i DA 1-4)
DA4-6	Analyse av tonnasje og indre kvalitetsegenskapar for utsorterte varer og prosessrestar for utnytting av heile råvara
5: Utvikling av eksportklynge for utvalde produkt (AP-leiar: Lærdal grønt)	
DP5-1	Utvikling av nye marknader for samla produktpakke (morell, bringebær, plomme)
DP5-1a	Kartlegge og utvikle samarbeid med nye krevjande kundar i utvalde marknader
DP5-1b	Prøveeksport Sverige, UK, Frankrike, Nederland, Russland, mm
DP5-1c	Årleg evaluering av nye marknader og ev. justert organisering av eksport
DP5-2	Vidareutvikling emballasje og logistikk
DP5-2a	Kartlegging og utprøving av ny typar emballasje for eksportmarknaden
DP5-2b	Dokumentasjon, testing og overvaking av logistikk og haldbarheit ved testeksport
DP5-3	Vidareutvikling av kvalitetssikring og dokumentasjon for eksport
DP5-3a	Vidareutvikle bruk av Global-GAP i frukt- og bærklyngja
DP5-3b	Integrere Global-GAP med eventuelle særskilde internasjonale kjedekrav
DP5-3c	Utvikle regionale kompetansmiljø til støttemiljø for Global-Gap i klyngja
DP5-3d	Gjere tilgjengeleg rutinaa og dokumentasjon på felles intranett i klyngja
DP5-4	Mobilisering og felles kompetansehevingstiltak i eksportklyngja
DP5-4a	Gjennomføre samlingar i frukt og bærtiljøet etter Expo-modell - 3 samlingar pr år med faglege innlegg og erfaringsformidling
DP5-4b	Gjennomføre felles årleg studietur til samanliknbare miljø - Italia & Austerrike, Tyskland & Sveits, mm
DP5-4c	Besøk til spesialiserte messer med faggruppe - Grüne Woche, Fruit Logistica, Agritechnik, etc
DP5-5	Utvikling av felles eksportstrategi i klyngja i nært samarbeid med Gartnerhallen si eksportsatsing
DP5-5a	Årleg evaluering av status og resultat for den samla test-eksporten
DP5-5b	Revidering av strategiar og handlingsplan
DP5-6	Konsensusutvikling i produsentgruppa
6: Prosessleing (AP-leiar: Njøs næringsutvikling)	
DP6-1	Samordning av klyngjeutviklings-aktivitetar
DP6-2	Delta på møte og samlingar i regi av Arena-programmet
DP6-3	Administrativ og økonomisk rapportering
DP6-4	Kommunikasjon. Regelmessig oppdatering av web-side og informasjon til media, minst 5 artiklar/innslag i avis/TV pr. år
DP6-5	Ekstern evaluering

Vedlegg 3 Sysselsatte etter arbeidssted primærleddet

01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Sysselsatte etter arbeidssted. Kommuner med minst 1 sysselsatt i 2012. 2008-2012.

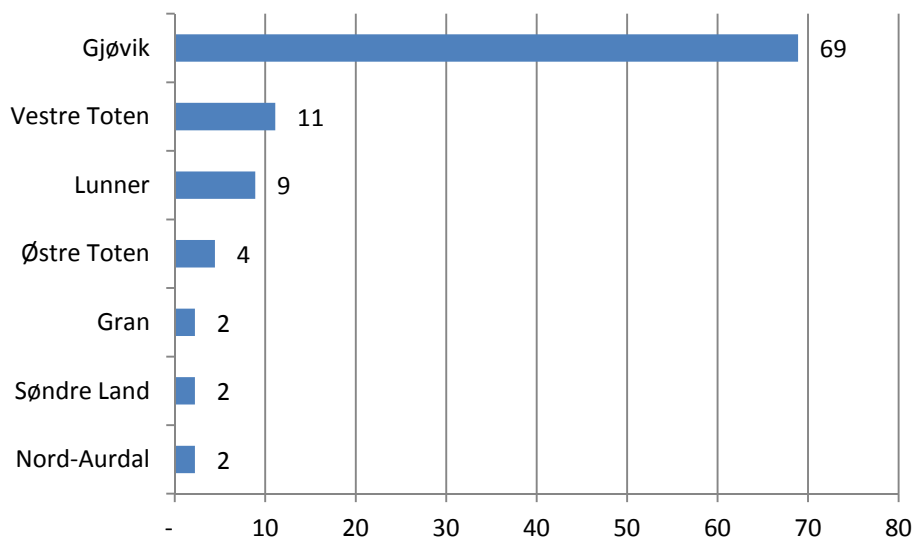
	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Oppland</i>					
Gjøvik	4	6	4	32	31
Vestre Toten	2	2	3	6	5
Lunner	8	4	4	3	4
Østre Toten	4	4	2	1	2
Gran	1	1	1	1	1
Søndre Land	0	0	0	0	1
Nord-Aurdal	1	0	0	0	1
<i>Buskerud</i>					
Lier	22	22	20	15	17
Øvre Eiker	13	10	9	9	10
Krødsherad	2	2	1	3	4
Hurum	5	5	3	3	3
Kongsberg	2	3	1	1	2
Ringerike	2	2	2	2	2
Modum	1	3	5	3	2
Nedre Eiker	2	2	1	1	2
Røyken	0	2	0	1	2
<i>Vestfold</i>					
Svelvik	12	13	13	19	20
Larvik	9	9	7	8	12
Sande (Vestf.)	11	7	12	12	10
Holmestrand	2	2	2	3	3
Nøtterøy	5	5	4	4	3
Horten	2	2	2	2	2
Tønsberg	5	3	3	1	2
Sandefjord	4	4	4	3	2
Re (f.o.m. 2002)	3	2	1	1	1
<i>Telemark</i>					
Sauherad	27	24	26	28	35
Nome	5	4	2	1	4
Bø (Telem.)	4	2	2	2	4
Porsgrunn	1	2	2	1	2
Notodden	1	2	2	1	2
Bamble	1	3	0	2	2
Skien	2	1	0	0	1
Tinn	1	1	3	1	1
Kviteseid	0	0	0	0	1

<i>Hordaland</i>					
Ullensvang	126	122	108	102	89
Kvam	19	21	19	16	12
Odda	2	4	2	2	3
Ulvik	7	3	6	4	3
Voss	4	1	1	5	2
Askøy	3	3	2	3	2
Bergen	1	1	0	0	1
Jondal	1	1	1	1	1
<i>Sogn og Fjordane</i>					
Leikanger	13	12	15	14	16
Sogndal	21	20	13	14	15
Luster	9	19	16	15	15
Vik	9	10	12	12	13
Balestrand	11	8	9	5	7
Lærdal	4	4	10	5	6
Stryn	6	6	5	5	6
Gloppen	6	5	5	3	4
Gaular	1	1	1	3	3
Eid	4	2	5	2	2
Aurland	0	0	0	0	1
Årdal	1	2	1	0	1

Kilde: SSB

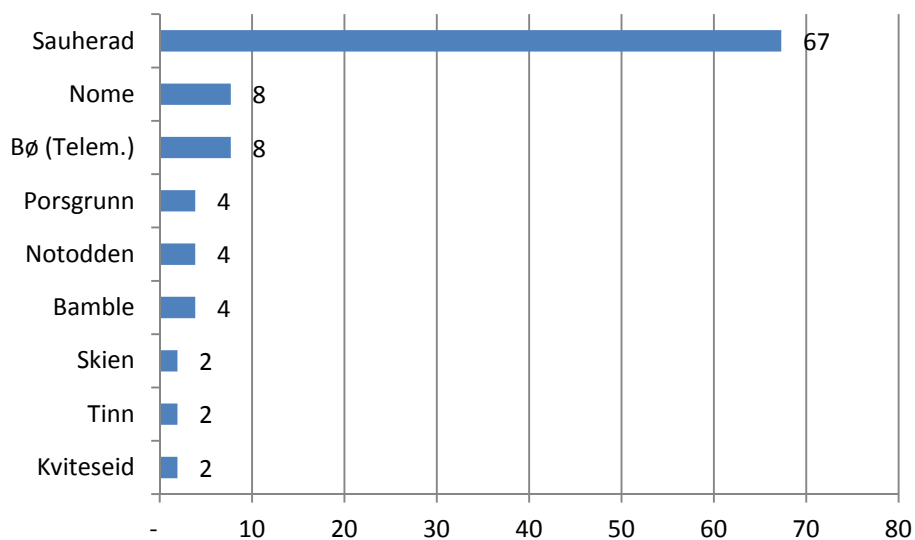
Vedlegg 4. Sysselsatte frukt og bærproduksjon. Utvalgte fylker. 2012

Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Oppland. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.



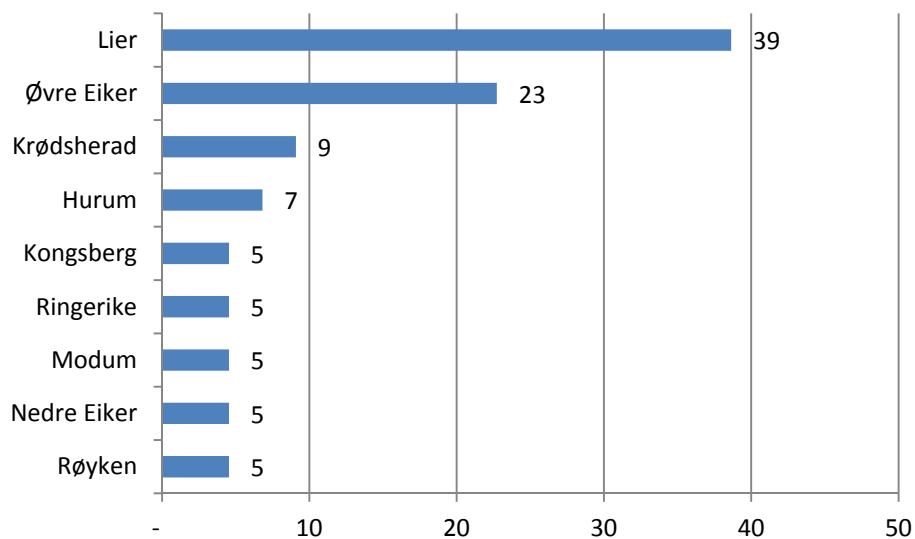
N=45
Kilde: SSB

Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Telemark. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.



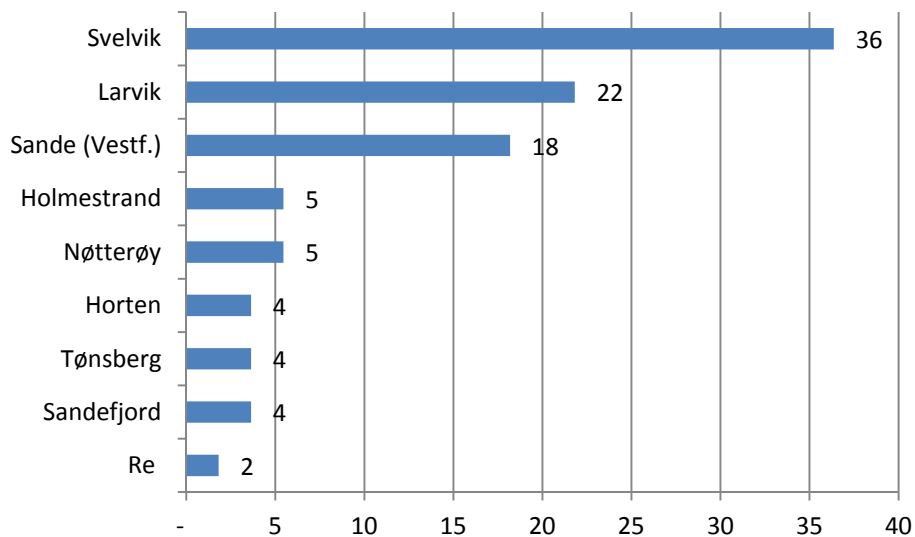
N=52
Kilde: SSB

Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Buskerud. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.



N=44
Kilde: SSB

Sysselsatte 01240 Dyrking av kjernefrukter og steinfrukter og 01250 Dyrking av annen frukt som vokser på trær eller busker samt nøtter. Vestfold. Sortert etter avtakende andel sysselsatte i kommunen. 2012.



N=55
Kilde: SSB

På oppdrag fra styringsgruppen for prosjektet Arena Fukt og bær (AFB) er det gjennomgått en resultatevaluering av prosjektet

AFB har vært et treårig prosjekt, som ble avrundet den 31. desember 2013. AFB er et prosjekt innen Arena-programmet, som en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Norges forsikringsråd og SIVA. Målet er å øke verdiskapning i regionale næringsmiljøer, gjennom å styrke samspillet og evnen til innovasjon og videreutvikling mellom næringsaktører, kunnskapsmiljøer og det offentlige.

ØF-rapport 3/2014

ISBN nr: 978-82-7356-730-7