

UiO : **Centre for Entrepreneurship**
University of Oslo

En øl, takk!

- *En kvalitativ studie av innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier*

MSc in Innovation and Entrepreneurship

Amund Stramrud
21.05.2017



**Høgskulen
på Vestlandet**

Oppgavens tittel: En øl, takk! – En kvalitativ studie av innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier		Levert dato: 21.05.2017
Forfatter:	Amund Stramrud	
Mastergrad:	Master of Science in Innovation and Entrepreneurship	Tall sider u/vedlegg: 79
Veileder:	Natalia Mæhle	Tall sider m/vedlegg: 87
Studieobjekt:	Håndverksbryggerier i Norge	
Metodevalg:	Kvalitativ case studie	
Sammendrag:		
<p>Denne oppgaven studerer hvilke faktorer som påvirker vekst og innovasjon ved norske håndverksbryggerier. Studien har tatt utgangspunkt i faktorene kunnskap, nettverk og innovasjonsevne, og hvordan disse har sammenheng med vekst og innovasjon ved bryggeriene. Metoden som har blitt benyttet er kvalitativt casestudie, der datagrunnlaget baserer seg på dybdeintervjuer med tre ulike håndverksbryggerier. Respondentene er en av gründerne i sine respektive bryggerier. Casebedriftene i studiet er Lysefjorden Mikrobryggeri, Voss Bryggeri og Balder Brygg.</p>		
Stikkord for bibliotek: Innovasjonsevne, kunnskap, kunnskapsbase, nettverk, vekst, absorpsjonsevne, håndverksbryggerier.		

© Amund Stramrud

2017

En øl, takk! – En kvalitativ studie av innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier.

Amund Stramrud

<http://www.duo.uio.no/>

Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Forord

Innleveringen av denne masteroppgaven markerer slutten på mitt to-årige masterstudie i Innovasjon og Entreprenørskap. Jeg har hatt gleden av å studere både i Oslo, Bergen og Houston i studieperioden, og har stiftet bekjentskap til mange nye mennesker i prosessen.

Det har vært både spennende og krevende å arbeide med oppgaven, og jeg kommer til å følge med på håndverksbryggeribransjen en god stund fremover.

Jeg ønsker å rette en stor takk og et klapp på skulderen til alle mine klassekamerater, både i Oslo og i Bergen, for gode studieår med et godt sosialt miljø. Jeg vil takke min veileder, Natalia Mæhle, for å ha guidet meg gjennom denne prosessen, samt mange gode tilbakemeldinger og synspunkter. En stor takk rettes også til Lysefjorden Mikrobryggeri, Voss Bryggeri og Balder Brygg, for deres bidrag til studien, og gode samarbeidsvilje.

Til slutt vil jeg takke May Lisbeth for uvurderlig hjelp, støtte og motivasjon gjennom dette semesteret.

Amund Stramrud, 21.05.17

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
2 TEORETISK GRUNNLAG	4
2.1 INNOVASJON OG INNOVASJONSEVNE	4
2.1.1 <i>Innovasjon: Definisjon</i>	4
2.1.2 <i>Ulike Innovasjonstyper – radikal, inkrementell og disruptiv</i>	5
2.1.3 <i>Innovasjonsevne</i>	6
2.2 KUNNSKAP	8
2.3 NETTVERK	11
2.3.1 <i>Nettverk</i>	11
2.4 VEKST OG INTERNASJONALISERING	14
2.4.1 <i>Vekst</i>	14
2.4.2 <i>Internasjonalisering</i>	15
2.5 OPPSUMMERING AV TEORI.....	16
3 METODE	19
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN: CASESTUDIE	19
3.2 VALG AV CASE.....	19
3.3 KVALITATIV METODE	21
3.4 RELIABILITET, VALIDITET OG GENERALISERING.....	22
3.5 VALG AV INTERVJUOBJEKTER.....	24
3.6 DATAINNSAMLING	24
3.7 ANALYSEN	25
4 DE UTVALGTE BRYGGERIENE	27
4.1 BRYGGERINÆRINGEN I NORGE.....	27
4.2 VOSS BRYGGERI.....	29
4.3 LYSEFJORDEN MIKROBRYGGERI	30
4.4 BALDER BRYGG	31
5 ANALYSE	32
5.1 BEDRIFTENES KUNNSKAP OG KUNNSKAPSBASE	32
5.1.1 <i>Bedriftenes kunnskapsbase</i>	32
5.1.2 <i>Oppsummering av bedriftenes kunnskap</i>	35

5.2	BEDRIFTENES NETTVERK	36
5.2.1	<i>Bedriftenes nettverk</i>	36
5.2.2	<i>Oppsummering av bedriftenes nettverk</i>	43
5.3	BEDRIFTENES INNOVASJONSEVNE	44
5.3.1	<i>Bedriftenes innovasjonsevne</i>	45
5.3.2	<i>Oppsummering av bedriftenes innovasjonsevne</i>	50
5.4	BEDRIFTENES VEKST	54
5.4.1	<i>Bedriftenes vekst</i>	54
5.4.2	<i>Oppsummering av bedriftenes vekst</i>	59
6	AVSLUTNING	62
6.1	VIKTIGE FUNN	62
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	67
6.3	STUDIETS BEGRENSNINGER.....	67
7	REFERANSELISTE	69
8	VEDLEGG	73
8.1	ØLSTILER.....	73
8.2	BRYGGERPROSESSEN.....	74
8.3	INTERVJUGUIDE	76
8.4	ANALYSEEKSEMPEL.....	80

FIGURLISTE

FIGUR 1: INNOVASJONSEVNENS ROLLE I EN BEDRIFT (LAWSON OG SAMSON, 2001)	7
FIGUR 2: GRAFISK FREMSTILLING AV HÅNDVERKSBRYGGERIER PÅ VESTLANDET.....	20
FIGUR 3: ANTALL BRYGGERIER I NORGE (AAK, 2016).....	28
FIGUR 4: LOGO VOSS BRYGGERI (VOSS BRYGGERI, U.Å)	29
FIGUR 5: LOGO LYSEFJORDEN MIKROBRYGGERI (LYSEFJORDEN MIKROBRYGGERI U.Å.).....	30
FIGUR 6: LOGO BALDER BRYGG (BALDER BRYGG, U.Å.).....	31
FIGUR 7: ILLUSTRASJON AV BRYGGERIENES VEKST, SETT I FORHOLD TIL HVERANDRE.....	61
FIGUR 8: SAMMENHENG MELLOM BRUK AV NETTVERK OG GRAD AV INNOVASJON.	63
FIGUR 9: FORHOLDET MELLOM BRYGGERIENES VEKST OG DERES BRUK AV NETTVERK.	64
FIGUR 10: ILLUSTRASJON AV BRYGGEPROSESSEN (ØLBOKA, S.29).	75

TABELLISTE

TABELL 1: ØLSALG I NORGE SISTE 12 MND, SAMMENLIGNET MED FORRIGE 12 MND.	2
TABELL 2: KVALITATIV VS. KVANTITATIV METODE (ASKHEIM OG GRENNESS, 2008)	22
TABELL 3: OVERSIKT OVER KUNNSKAP OG KUNNSKAPSBASER I BRYGGERIENE	36
TABELL 4: BRYGGERIENES NETTVERK OG KUNNSKAP	44
TABELL 5: BRYGGERIENES INNOVASJONSKATEGORI, INNOVASJONSTYPE OG MARKEDSSTRATEGI.	52
TABELL 6: BRYGGERIENES INNOVASJONSEVNE.....	53
TABELL 7: ØKNING AV ANTALL ANSATTE VED BRYGGERIENE.....	59
TABELL 8: BRYGGERIENES GRAD AV VEKST.....	60

1. Innledning

Temaet jeg har valgt for oppgaven er håndverksbryggerier i Norge, og faktorer som bidrar til, eller hindrer, vekst og innovasjon i bransjen. Bakgrunnen for dette valget var for det første at jeg ønsket å studere et tema som dreier seg om hvordan næringslivet forholder seg til innovasjon, og ikke minst i en så tradisjonell bransje som håndverksbryggeribransjen. For det andre ble jeg nysgjerrig på håndverksbryggerienes vekstpotensial da jeg jobbet som studentassistent ved Mohnsenteret for innovasjon og regional utvikling. Der var jeg delaktig i å samle håndverksbryggerier på Vestlandet til et dialogseminar, med klyngesamarbeid som hovedtema. Håndverksbryggeriene var tvilende til hvilke fordeler klyngesamarbeidet kunne gi, og en av grunnene var bryggerienes begrensede ressurser. Med bakgrunn i de nevnte momentene ønsket jeg å studere hvilke faktorer som påvirker deres innovasjonsevne og vekst i dag.

Gjennom observasjon og deltakelse på dialogseminaret som ble avholdt 15. november 2016 (i Fyrrommet på Campus Kronstad) var det tydelig at bryggeriene allerede hadde en god tone mellom seg, og at de fleste samarbeidet og/eller kommuniserte med hverandre på et grunnleggende nivå. De melder også om at de ikke ser på hverandre som konkurrenter, men snarere står sammen mot det som betegnes som «industri-øl», vin og brennevin. Det fremheves også at bransjen er avhengig av at alle holder et høyt nivå på kvaliteten ettersom et kvalitativt dårlig produkt hos et av bryggeriene vil svekke omdømme til bransjen som helhet.

Tabell 1 hentet fra Bryggeri- og drikkevareforeningen (2017) viser en oversikt over det totale ølsalget i Norge hittil i år. Kategorien «småskalabryggerier» omhandler bryggeriene som i denne oppgaven blir omtalt som «håndverksbryggerier». Man kan lese av tabellen at disse bryggeriene har hatt en oppgang på 20,39% siden samme periode i fjor. Sammenlignet med tall fra tidligere år ser man en jevn økning i salget av norsk brygget håndverks-øl, noe som indikerer en stigende popularitet.

Tabell 1: Ølsalg i Norge siste 12 mnd, sammenlignet med forrige 12 mnd.

	Siste 12 mnd	Forrige 12 mnd	Endring i %
Norsk brygget øl	228 929 337	230 652 254	 -0,75
Hvorav småskalabryggerier	10 340 943	8 589 644	 20,39
Importert øl	34 155 859	26 063 307	 31,05
Totalt ølsalg i Norge	263 085 196	256 715 561	 2,48

Eksport	Siste 12 mnd	Forrige 12 mnd	Endring i %
Total eksport	5 085 649	4 675 513	 8,77

Eksport og import er kun registrert fra 01.01.2014

Tabellen viser også en total nedgang i salget av norsk brygget øl på -0,75%, noe som tilsier at håndverksbryggerier og import-øl for tiden kaprer markedsandeler fra industri-øl. Videre indikerer økningen i salg av import-øl en trussel for de norske håndverksbryggeriene, da disse konkurrentene fra utlandet har mulighet til å reklamere for sine produkter, og at de ikke har det samme utgiftsnivået for alkoholproduksjon. Konkurransen fra import-øl kan synes å være den største trusselen for norske håndverksbryggerier, og innovasjon kan være en kritisk faktor i denne kampen. Til slutt er det spennende å studere hvordan innovasjon preger en slik tradisjonell bransje.

1.1 Problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hva som bidrar til, eller hindrer, innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier. For å kunne undersøke dette har jeg utarbeidet hovedproblemstillingen:

Hvilke faktorer påvirker innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier?

Videre er det ønskelig å undersøke hvilke faktorer som påvirker hverandre, og hvordan innovasjon blir utført i denne tradisjonelle bransjen. Basert på teorien er det i hovedsak to faktorer som påvirker bedrifters innovasjonsevne; kunnskap og nettverk. Bransjens hurtige vekst er også interessant, og det er grunn til å tro at håndverksbryggeriene vil se en enda

større økning i konkurranse. Faktorer som påvirker vekst vil derfor også bli undersøkt. Underproblemstillingene jeg har utarbeidet tar derfor hensyn til disse faktorene, og lyder som følger:

- 1) *Hvordan påvirker bryggerienes kunnskapsbase deres innovasjonsevne?***
- 2) *Hvordan påvirker bryggerienes nettverk deres innovasjonsevne og vekst?***
- 3) *Hvordan påvirkes vekst av bryggerienes innovasjonsevne?***

Oppgavens hovedproblemstilling, og de tre underproblemstillingene, vil bli diskutert gjennom analyse av de tre håndverksbryggeriene som har deltatt i studien. Analysen vil basere seg på den presenterte teorien. Oppgavestrukturen er derfor som følger:

Den relevante teorien vil bli lagt frem i kapittel 2, og vil ta for seg innovasjon og innovasjonsevne, kunnskap og kunnskapsbase, nettverk av ulike typer, og vekst. Deretter vil kapittel 3 presentere den valgte metoden for studien, samt forklare hvordan studien har blitt gjennomført. Bryggeribransjen i Norge vil bli presentert i kapittel 4, sammen med en introduksjon til bedriftene som har tatt del i studien. Videre vil kapittel 5 presentere datagrunnlaget, og analysere dette opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2. Til slutt vil oppgaven avrundes i kapittel 6, der det vil foreligge en presentasjon av viktige funn, og svar på problemstillingene presentert i dette kapittelet (kap. 1). Kapittel 6 vil også inneholde oppgavens begrensninger, samt forslag til videre forskning.

2 Teoretisk grunnlag

Dette kapitlet vil presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven, og danne grunnlaget for analysen i kapittel 5. Det vil bli presisert hvilken, av de mange eksisterende, definisjonene for innovasjon som er vektlagt, samt ytterligere operasjonalisering av denne i delkapitlet Innovasjon og Innovasjonsevne (2.1). Videre vil teori rundt kunnskap, kunnskapsbase og kunnskapsoverføring bli presentert i delkapittel 2.2. Delkapittel 2.3 vil presentere nettverksteori, og hvilken rolle nettverk har for bedrifter i oppstarts- og tidlig vekstfase. Hva det vil si for en bedrift å vokse, og hvilke fordeler det kan medføre blir presentert i delkapittel 2.4, før oppgavens teoretiske grunnlag blir oppsummert til slutt (2.5).

2.1 Innovasjon og Innovasjonsevne

2.1.1 Innovasjon: Definisjon

Innovasjon er i vinden som aldri før, og er et begrep som ofte dukker opp i sammenheng med den nye kunnskapsøkonomien. Det har på mange måter blitt et moteord. Innovasjon er et vidt begrep, en paraplybetegnelse, og favner om en rekke ulike definisjoner. Ørstavik (2015) definerer *innovasjon* som en menneskeskapt endring, fornyelse, nyskaping av verdiskapende aktiviteter, produkter, tjenester eller produksjonsprosesser. Innovasjon betyr altså at en rutine, prosess eller et produkt er nytt. For at dette nye skal kvalifisere som en innovasjon må det både utvikles og bli tatt i bruk. I vår tid er det ikke nok å lage nye innovative produkter, og Fagerberg (2005) argumenterer for at innovasjon krever kunnskap om flere faktorer tilknyttet produktet, som for eksempel markedet, produksjonen og distribusjonen.

Begrepet innovasjon blir altså brukt når det skapes noe kvalitativt nytt (Ørstavik, 2015). Avhengig av hva dette «nye» er, skiller vi mellom ulike typer innovasjon. De mest sentrale å trekke fram i denne sammenheng er *produktinnovasjon*, *prosessinnovasjon*, og *markedsinnovasjon*. Dette er tre av de fem kategoriene som Schumpeter (1934) har definert innovasjon under. Disse underkategoriene er mer hensiktsmessig i forskningssammenheng, da vi oppnår mer presise formuleringer.

Prosessinnovasjon

Prosessinnovasjon omtaler, som navnet tilsier, innovasjon i en prosess. Det er gjerne snakk om å endre på måten en vare produseres på, enten det er for å effektivisere prosessen, kutte kostnader eller endre på sammensetningen av materialer som tas i bruk for å fremstille produktet (Abelsen et. al., 2013). Dette begrepet har sin opprinnelse fra teori om innovasjon i vareproduserende industri og virksomheter, der man med enkelthet kan skille produkt og prosess fra hverandre (Abelsen et. al., 2013).

Produktinnovasjon

Når man bryter opp begrepet innovasjon, skiller man også ut produktinnovasjon. *Produktinnovasjon* referer til et nytt eller vesentlig endret produkt, vare eller tjeneste. I Statistisk Sentralbyrå (SSB) sin innovasjonsundersøkelse finnes følgende definisjon:

«en vare eller tjeneste som enten er ny eller vesentlig forbedret med hensyn på den egenskaper, tekniske spesifikasjoner, innebygd software eller andre immaterielle komponenter eller brukerveiledninger. Innovasjon skal være ny for foretaket: den må ikke nødvendigvis være ny for markedet» (SSB referert til av Abelsen et. al., 2013, s. 35).

Markedsinnovasjon

Sundbo (2009) definerer markedsinnovasjon som tilfeller der nye markeder åpner seg for produkter eller tjenester. Dette kan for eksempel være en konsekvens av endringer i lovverk eller andre bestemmelser. Markedsinnovasjon innebærer også, spesielt i nyere tid, gjennomføring av markedsføringskonsepter eller -strategier som i vesentlig grad skiller seg fra foretakets nåværende metoder og aldri tidligere har vært tatt i bruk av foretaket (Sundbo, 2009). Eksempler på dette er endringer i et produktets design, pris, promotering eller innpakning.

2.1.2 Ulike Innovasjonstyper – radikal, inkrementell og disruptiv

Det er vanlig å skille mellom radikale, disruptive og inkrementelle innovasjoner. Når det er snakk om radikal innovasjon er dette innovasjoner der kjerneproduktet er forandret, og forbedret. Radikal innovasjon er ofte en innovasjon som tar i bruk ny kunnskap eller teknologi som erstatter den allerede eksisterende (Jones, 2013). Radikal innovasjon kan

ofte være revolusjonerende, men også vanskelig og risikabelt, da det er høy grad av usikkerhet knyttet til den. Markedet er ikke alltid klar for omveltninger, og det kreves ny kunnskap for både produksjon og bruk av nye produkter eller tjenester. Et meget kjent eksempel på en radikal innovasjon er bilen, som da den kom, var ny bruk av ny teknologi, som erstatning for hest og kjerre.

Den andre typen innovasjon er den vi omtaler som inkrementell innovasjon. Dette er den typen innovasjon som til stadighet foregår i bedriften, men med ulik grad av bevissthet knyttet til seg. Under denne typen finner vi det som ofte blir omtalt som forbedringer eller små-steg endringer. Denne typen innovasjon benytter seg av allerede eksisterende og kjent kunnskap, og det aktuelle produktets, prosessens eller tjenestens funksjon forblir den samme (Jones, 2013). På denne siden av skalaen har vi eksempler som el-bilen. Bilens funksjon forblir den samme, men teknologien som driver de fire hjulene framover er endret.

Begrepet *disruptiv* innovasjon refererer til et produkt eller en tjeneste som er beregnet på et helt nytt segment av kunder, og dermed gjør en eksisterende forretningsmodell irrelevant. (Clayton, referert i Christensen, 2011). En disruptiv innovasjon vil ofte være billigere, enklere og lettere å ta i bruk enn de eksisterende produktene i markedet. I følge Clayton referert til i Christensen (2011) hevder at denne typen innovasjon kan skade veletablerte og vellykkede selskaper, fordi de fokuserer for mye på hvordan de kan forbedre det som gjorde dem vellykket, fremfor å utforske nye markeder. Disruptive innovasjoner kan gi et nytt verditilbud til både nye og eksisterende markeder, og vil kunne endre konkurransereglene i en næring over tid. Dette kan resultere i at en helt ny næring oppstår, noe som er en meget stor utfordring, da hele bransjen må forandre seg, og ikke bare en næring (Gjelsvik 2007; Aasen og Amundsen 2011).

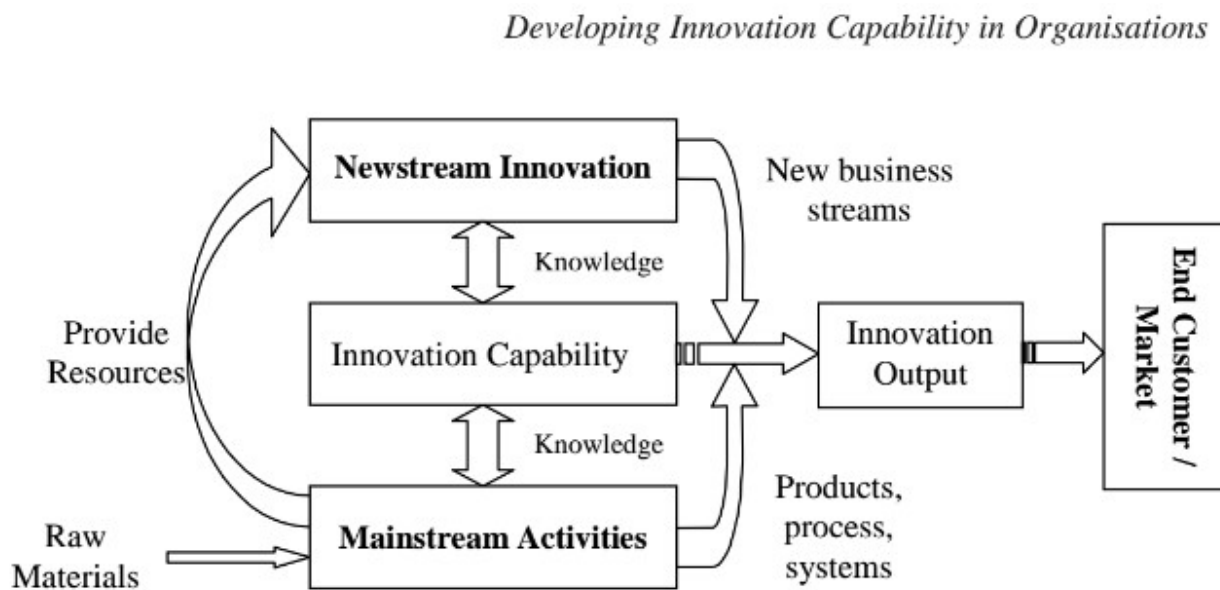
2.1.3 Innovasjonsevne

Økt konkurranse fører til at selskaper kontinuerlig må innovere (Baumol, 2002), og en bedrifts evne til å innovere er en forutsetning for å kunne overleve i markedet. Gjelsvik (2007) bekrefter at bedriftens liv eller død avhenger av dens evne til å innovere, og konstaterer videre at det å tilpasse seg nye teknologier, markeder og konkurrenter er svært viktig. Innovasjon kan være en sentral del av flere strategiske retninger for bedrifter, deriblant for

å oppnå konkurransefortrinn, konkurrere effektivt, tilpasse sin forretningsstrategi til et marked i endring, skape verdi og vekst, eller oppnå uovertruffen ytelse (Zahra et al., 2000)

Innovasjonsevne er definert som en bedrifts evne til å kontinuerlig omforme kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer, til fordel for bedriften selv og dens interessenter (Lawson og Samson, 2001). Dette skjer gjerne parallelt med dyptgående endringer i bedriftens strategier og interne organisasjon (Gjelsvik, 2007). En innovativ bedrift vil med andre ord være en bedrift som konstant endrer seg i takt med markedet, og andre utenforliggende forhold.

En bedrifts innovasjonsevne kan best forklares med en illustrasjon (figur 1), der den fungerer som en trakt mellom de to områdene *mainstream* og *newstream*. *Mainstream* er bedriftens hovedområder som omfatter de varer og tjenester de leverer til sine kunder i dag. *Newstream* er et motstykke til *mainstream*, og omfatter de ressursene en bedrift dedikerer til å identifisere nye muligheter.



Figur 1: Innovasjonsevnenes rolle i en bedrift (Lawson og Samson, 2001)

Figur 1 viser hvordan innovasjonsevne fungerer som et mellomledd mellom mainstream og newstream, der eksisterende kunnskap og ideer blir omgjort til nye produkter og prosesser. Bedriftens newstream er drevet av bedriftens innovasjonsevne, og muliggjør utviklingen av potensielle innovasjoner som kan overføres tilbake til bedriftens mainstream. Dette er en av de viktigste faktorene for selvfornyelse i bedriftens produkt- og tjenestesortiment, eller internt i organisasjonen. Innovasjonsevnen kombinerer effektiviteten fra mainstream med kreativiteten fra newstream, og dette gjøres ved å benytte seg av bedriftens kunnskapsbase. Det kan derfor sies at innovasjonskapasitet i praksis handler om harmonien mellom de to forretningsenhetene newstream og mainstream, og hvordan koordinere disse (Lawson og Samson, 2001).

Innovasjon handler om mer enn bare FoU-arbeid og egne innovasjonsavdelinger. Det er kritisk at en innovasjonsmentalitet gjennomsyrrer alle aspekter ved bedriften, fra dens kjernekompetanse til målene og kulturen som eksisterer i den daglige driften.

Innovasjon kan følgelig sies å være svært ettertraktet for bedrifter, men å benytte seg av denne innovasjonsevnen kan være en vanskelig oppgave i praksis. Bakgrunnen for dette ligger ifølge Gjelsvik (2007) i minst tre forhold:

- 1) Vellykkede innovasjoner finner ikke et lønnsomt marked
- 2) Innovasjonsprosessen i seg selv er for krevende å lede, eller bedriften innehar ikke nødvendig kompetanse eller evne til å innføre en potensielt vellykket innovasjon
- 3) Bedriften mislykkes i å tilegne seg den økonomiske gevinsten av en ellers vellykket innovasjon

Dette vil igjen avhenge av hvilken bedrift og hvilket marked det innoveres i, og ikke minst hvilken type innovasjon som finner sted (Gjelsvik, 2007).

2.2 Kunnskap

For at bedrifter skal kunne innovere kreves det kunnskap, erfaring eller en kombinasjon av disse. Hvilken rolle kunnskap spiller i innovasjonssammenheng vil bli drøftet i dette delkapittelet.

Det finnes ulike definisjoner på hva kunnskap er, men i denne konteksten vil definisjonen til Trott (2012) bli brukt. Trott (2012) definerer kunnskap som informasjon anvendt av individer eller organisasjoner. Det er likevel nødvendig å operasjonalisere begrepet videre gjennom å se på hvordan innovasjon og økonomisk vekst påvirkes av ulike former for kunnskap. I innovasjonssammenheng er det vanlig å skille mellom kodifisert og taus kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Taus kunnskap er det man også omtaler som erfaringsbasert kunnskap eller «know-how», med andre ord *hvordan* man gjør noe. Denne kunnskap tilegnes, som navnet tilsier, gjennom erfaring – handling eller observasjon. Hovedutfordringen med denne typen kunnskap er at den er vanskelig å skrive ned, vanskelig å forklare og vanskeligere å forstå (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Kodifisert kunnskap, også omtalt som Teoretisk kunnskap, er kunnskap som er nedskrevet og lett tilgjengelig. Den fokuserer på å analysere og forklare erfaringsbasert kunnskap. Denne kunnskapen fordrer imidlertid en viss grunnleggende kompetanse innenfor det feltet man søker å forstå, slik at man kan tolke og benytte seg av kunnskapen som blir forsøkt videreformidlet. All teoretisk kunnskap skal være logisk oppbygget, drøftet og vurdert som faktisk av det aktuelle forskningsmiljøet. En konsekvens av dette er listen for å tilegne seg kunnskapen blir hevet når informasjonen er mer kompleks, men dette øker også nytteverdien for bedriften (Isaksen og Asheim, 2008).

Absorpsjonsevne spiller også en sentral rolle i kunnskapsoverføring, og har direkte påvirkning på læringsutbytte. Bedriftens *absorpsjonskapasitet* er et begrep som omtaler en bedrifts evne til å forstå, tolke og tilegne seg ny kunnskap (Cohen og Levinthal, 1990). Dersom en bedrift har begrenset absorpsjonsevne vil læringsutbyttet også være begrenset. En bedrift vil kunne øke sin absorpsjonskapasitet gjennom å videreutdanne sine ansatte, ansette nyutdannet arbeidskraft eller ved å omorganisere bedriftens struktur (Cohen og Levinthal, 1990).

Kunnskap og læring er blant de mest kritiske ressursene en bedrift kan ha, og vil kunne bidra til at bedriften kan holde seg konkurransedyktig både i norsk og internasjonal sammenheng (Asheim og Coenen, 2005). Det er imidlertid ikke slik at all kunnskap har

samme nytteverdi, eller er like verdifull. Enkelt forklart kan vi si at dess lettere kunnskapen er å tilegne seg, dess mindre verdi har den for bedriften. Nytteverdien av kunnskapen vil være omvendt proporsjonal med kompleksiteten av informasjonen.

Kunnskapsbase

De ulike formene for kunnskap danner grunnlaget for bedriftens kunnskapsbase. Kunnskapsbasen har en sterk sammenheng med metoden en bedrift benytter for innovasjon.

Begrepet *kunnskapsbase* benyttes når man viser til den rådende formen for kunnskap en bedrift besitter, og i sin tur er avgjørende for bedriftens kunnskapsutvikling og innovasjonsarbeid (Isaksen og Asheim, 2008). Litteraturen skiller gjerne mellom tre ulike typer kunnskapsbaser, følgelig *analytisk*, *syntetisk* og *symbolsk* kunnskapsbase (Manniche, 2012, Asheim et al., 2011).

Den analytiske kunnskapsbasen baserer seg på kodifisert kunnskap og teori. Denne typen kunnskapsbase er fremtredende i vitenskapelig sammenheng, og ses ofte i bedrifter med stor grad av forsknings- og utviklingsarbeid. Syntetisk kunnskap er kunnskap som har blitt til gjennom praktisk arbeid og erfaring (Asheim og Gertler, 2005). Dette er kunnskap er den samme typen kunnskap som tidligere har blitt referert til som erfaringsbasert kunnskap. Da den ofte er begrenset til en geografisk lokasjon og er en taus form for kunnskap, er den vanskelig å kodifisere, spre og lære videre. Den tredje og siste kunnskapsbasen er den symbolske. Denne typen kunnskap er i stor grad tilegnet gjennom kreative prosesser, og er vanlig i kulturnæringer. De tre ovennevnte kunnskapsbasene har klare koblinger til ulike innovasjonsmetodene STI, DUI og PIC (Isaksen og Asheim, 2008).

Bedrifter med en **analytisk** kunnskapsbase vil ofte ha stort fokus på FoU i sitt innovasjonsarbeid. En slik tilnærming blir omtalt som *STI-metoden* (Science, Technology, Innovation), og er i stor grad drevet av ansatte med en forskningsbakgrunn- eller tilnærming (Isaksen og Asheim, 2008).

Den **syntetiske** kunnskapsbasen baserer seg i stor grad på samarbeid og interaksjon mellom kunder og leverandører, omtalt som *DUI-metoden* (Doing, Using, Interacting) (Isaksen og Asheim, 2008). STI metoden resulterer ofte i nye produkter og prosesser, med forankring i

FoU arbeid, mens DUI metoden i større grad resulterer i modifiseringer av allerede eksisterende produkter og prosesser.

En **symbolsk** kunnskapsbase fører også til at bedriften benytter DUI-metoden for innovasjon, men kan være åpne for å søke kunnskap fra eksterne kilder i større grad (Isaksen og Asheim, 2008). Denne metoden blir omtalt som *PIC-metoden* (Projects, Infrastructure, Communication), der prosjekter er toneangivende for innovasjonsaktiviteten. I disse prosjektene møtes gjerne aktører med spesialisert kunnskap, enten for kortvarige eller langvarige prosjekter, og man kan se eksempler på dette i filmindustrien og industriell produksjon (Isaksen og Asheim, 2008).

2.3 Nettverk

En bedrifts innovasjonsevne og kunnskap er også avhengig av informasjon man får fra eksterne kilder (Abelsen et. al., 2013). Denne typen informasjon skaffes gjerne gjennom nettverk. Nettverkene kan være både formelle og uformelle, og bedriftenes ambisjon kan legge føringer for hvilke typer nettverk de er med i. Delkapitlet vil presentere ulike former for nettverk og samarbeid, og hva som definerer og preger disse.

2.3.1 Nettverk

I denne oppgaven vil betydningen av *nettverk* være basert på en definisjon av *sosiale nettverk*. Et *nettverk* er et sett med aktører som er knyttet sammen av ulike band (Borgatti og Foster, 2003), og nettverket spiller en sentral rolle gjennom hele bedriftens (Hoang og Antoncic, 2003).

Alle bedrifter og individer i dagens samfunn er tilknyttet en eller annen form for forbindelse. Dette kan være i form av venner og bekjente, samarbeidspartnere, kunder eller leverandører. Den anerkjente entreprenørskapsforskeren Sara D. Sarasvathy har gjennom sine studier konkludert med at «who you know» er viktigere enn «what you know» (Sarasvathy, 2001). Det vil med andre ord si at den kunnskapen man ikke selv besitter vil man kunne få tak i dersom man kjenner de rette personene – har de i sitt nettverk – enten på individ eller organisasjonsnivå. Nettverk kan gi tilgang på ressurser som er ytterst nødvendige for virksomheten, enten det er lokale, enkle nettverk eller komplekse nettverk som strekker seg

på tvers av næringer og landegrensler (Asheim og Coenen, 2005). Nettverk bidrar i stor grad ved innovasjonsarbeid, da det tilrettelegger for kunnskapsoverføring mellom bedrifter.

Identitetsnettverk og strategiske nettverk

For bedrifter i tidlig oppstarts- og tidlig vekstfase er nettverk svært viktig, men rollen nettverkene spiller varierer fra bedrift til bedrift. Hite og Hesterly (2001) trekker frem de to typene identitetsnettverk og strategiske nettverk, som de hyppigste forekomstene av nettverk blant bedrifter i oppstarts- og tidlig vekstfase.

Identitetsnettverk er definert som egosentriske nettverk, der en stor andel av aktørene har en personlig tilknytning, som for eksempel venner og familie (Hite og Hesterly, 2001). Nettverket består i hovedsak av aktører med sterke bånd mellom seg. Bedrifter som befinner seg i oppstartsfasen er ofte involvert i denne typen nettverk, hvor hvem aktørene er spiller en større rolle enn hva de kan tilby. En av fordelene med denne typen nettverk er at de har lavere terskel for å dele sine ressurser, i tilfeller hvor andre svakere koblinger ikke ønsker dette. På den annen side er mengden ressurser de har tilgjengelig kanskje ikke tilstrekkelig for bedriften.

Strategiske nettverk kan derimot tilby større ressurser, og tjener ofte en bestemt funksjon for bedriften (Hite og Hesterly, 2001). Båndene i denne typen nettverk er ofte svake, men kan tilby et større spekter av funksjoner og tjenester. Denne typen nettverk er kan, i større grad enn identitetsnettverk, forbedre bedriftens evne til å vokse (Hite og Hesterly, 2001).

Selv om læring gjennom samarbeid kan være suksessfullt, kan det også være vanskelig, frustrerende og misforstått (Inkpen, 1996). Dette kan i sin tur ha en negativ effekt på innovasjon. Det kan være krevende både i form av tid og krefter, uten signifikant utbytte. Resultatet av å investere sine ressurser i et nettverk kan derfor være usikkert, og det er vanskelig å forutsi hva utbyttet er, hvis det i det hele tatt kommer, selv om potensialet i utgangspunktet virker godt (Lawson og Lorenz, 1999). Forskere som Levin og Cross (2004) hevder at de mest effektive innovasjonssamarbeidene foregår mellom tillitsfulle svake bånd. Videre hevdes det at for tette relasjoner kan være ressurskrevende å vedlikeholde, samt føre til lock-in effekt som kan hindre ny, særlig negativ, informasjon å komme inn (Grabher, 1993). *Lock-in*, også kalt stivhengighet, vil si at aktørene blir låst inne i et spor, der

bedriftene er for like og det er mangel på nye impulser. Det er tydelig at nettverk både kan representere fallgruver og stort potensiale, sett i innovasjonssammenheng.

Det er kjent at bedrifter er nødt til å differensiere seg selv fra konkurrentene sine, dersom de skal være lønnsomme. Dette oppnås best ved å inneha en unik kompetanse som det er vanskelig å kopiere. Denne typen kompetanse oppnås gjennom kontinuerlig innovasjonsarbeid, som ofte fører med seg ny kunnskap og nye ferdigheter (Lorenz og Valeyre, 2006). Innovasjonsarbeid foregår nesten alltid i samarbeid med andre (Fagerberg, 2005), der de enkelte bedriftene utfyller hverandres kunnskap og kompetanse, og går gjennom en læringsprosess sammen. Ekstern kunnskap kan ha mange ulike opphav, og har ingen geografisk begrensning. Likevel er det enkelte typer samarbeid som oppstår lettere, og enkelte typer kunnskapsoverføring skjer lettere når man møtes ansikt til ansikt (Gertler, 2007). Dette gjelder spesielt ved overføring av erfaringsbasert kunnskap, eller såkalt taus kunnskap.

Selv om ekstern kunnskap i seg selv ikke har noen geografisk begrensning er det kjent at geografisk nærhet kan bidra til større grad av tillit, basert på kulturelle og sosiale likheter mellom de samarbeidende partene (Storper og Venables, 2004). Dette har tilknytning til konseptet som kalles «regional advantage». Miljøet i en region kan stimulere lokale bedrifters innovasjonsaktiviteter på ulike måter. En region kan blant annet tilby fordelaktige geografisk lokasjon. Disse fordelene kan være spesialisert arbeidskraft, leverandører eller forskningsinstitusjoner som i sin tur er pådriver for læringsprosesser og innovasjonsaktivitet i regionen (Storper, 2009).

Teorien skiller i hovedsak mellom svake og sterke bånd, når det er snakk om forholdet mellom ulike aktører i et nettverk (Granovetter, 1973). Begrepet fraværende bånd kan også benyttes dersom ingen tilknytning er tilstede, men denne oppgaven vil fokusere på de sterke og svake båndene.

Svake bånd benyttes for å beskrive relasjonene mellom aktører som har lite og sjelden kontakt med hverandre, også kalt bridging. Svake bånd vil si at aktørene i et nettverk har tilfeldig og sporadisk kontakt både med hverandre og nye aktører og nettverk. Dette gjør kunnskapsdeling svært krevende, ettersom aktørene har ulike forutsetninger og sjelden er i kontakt med hverandre (Abelsen et al., 2013). Derimot beskriver *sterke bånd* koblingen

mellom aktører som gjerne er i samme bransje, med relativt lik bakgrunn. Denne typen kobling er ofte mer kompleks, og innebærer høy grad av kunnskapsdeling. I tillegg kan likhetene mellom aktørene bidra til mer effektive læringsprosesser og lavere kostnader knyttet til dette. Samhandlingen mellom aktører som har høy grad av tillit og har samarbeidet over lengre tid oppnår sterke bånd (Jakobsen og Lorentzen 2013).

2.4 Vekst og internasjonalisering

Vekst er en av fordelene man kan høste fra innovasjonsarbeid, og vekst kan derfor være et mål på innovasjon (Skjølvik og Voldsund, 2016). Tilfellet kan også være motsatt, hvor økt innovasjon kommer som en følge av vekst. Delkapittelet vil presentere ytterlige fordeler vekst.

2.4.1 Vekst

Fordelene ved økt størrelse og vekst i en bedrift kan være mange, og størrelse og vekst kan være viktige faktorer dersom man måler bedrifter opp mot hverandre. Økt kompetanse og nettverk er blant effektene som kan bli tilegnet gjennom vekst (Skjølvik og Voldsund, 2016). Hvilke effekter man kan oppnå gjennom vekst har blitt forsket på av Dobrev og Carroll (2003). Effektene som skiller seg spesielt ut er reduksjon av produksjonskostnader, økt kompetanse, større markedsmakt og forbedret innovasjonsevne.

Lavere produksjonskostnader oppnås gjennom bruk av spesialisert produksjonsutstyr som øker effektiviseringer, og ved at tiden det tar å produsere en enhet minker proporsjonalt med erfaring (Skjølvik og Voldsund, 2016). I tillegg er det mulig å senke produksjonskostnadene ved å produsere større volum og dermed kunne kjøpe større kvanta av råvarer, som fører til lavere innkjøpskostnad. Vekst kan videre bidra til lavere faste kostnader per produserte enhet, ved at bedriften kan utnytte sin kapasitet til det ytterste (Skjølvik og Voldsund, 2016).

I tillegg til fordeler relatert til produksjonskostnader kan bedriften også høste organisatoriske fordeler. Gjennom vekst vil det være mulig å ansette flere, og å spesialisere ulike deler av bedriften (Skjølvik og Voldsund, 2016). Dette vil i så fall kunne medføre kompetansefordeler.

Den tredje viktige fordelen vekst bringer med seg er økt markedsmakt. Dess større bedriften er, dess større makt har den til å forhandle frem gunstige avtaler med kunder og leverandører

(Skjølvik og Voldsund, 2016). Størrelsen til bedriften påvirker også dens evne til å utvikle sin merkevare, og forbedre sitt omdømme i markedet.

Bedriftens størrelse har som nevnt en sammenheng med hvor mange ansatte de kan ha. Mengden ledige ressurser tilgjengelig øker med antall ansatte, og muliggjør arbeid med aktiviteter som endring og innovasjon. Videre øker bedriftens innovasjonsevne i takt med bedriftens størrelse (Camisón-Zornoza et al., 2004), mens små bedrifter gjør flere endringer enn store.

2.4.2 Internasjonalisering

Som en følge av vekst kan en bedrift utforske internasjonale markeder og eksport. Grunnleggere av nye internasjonale foretak mer bevisst på muligheten for å kombinere ressurser fra ulike nasjonale markeder. Årsaken til dette er kompetansen de har opparbeidet seg gjennom tidligere arbeid (Hollensen, 2011).

Manolova et al. (2002) referert til av Hollensen (2011), presenterer også forskningsresultater som indikerer at grunnleggere av små og mellomstore bedrifter (SMB) ofte lener seg på sin egen internasjonale erfaring, ferdigheter og kompetanse når de skal internasjonalisere sin virksomhet eller eksportere sine produkter. Ledere med denne typen kompetanse har derfor en tendens til å føle mindre usikkerhet til prosessene relatert til internasjonalisering, og vil oftere ha internasjonalisering som et mål enn ledere som ikke besitter denne kunnskapen. Ledernes personlige egenskaper spiller med andre ord en rolle når SMB skal internasjonalisere seg, og enkelte av disse personlige egenskaper veier tyngre enn andre (Manolova et al., 2002, referert til av Hollensen, 2011). Grunnleggere eller ledere som har gode erfaringer med, eller har en positiv oppfatning av, det internasjonale miljøet vil føre til økt sannsynlighet for at de selv internasjonaliserer sine egne bedrifter. Manolova et al., (2002, referert til av Hollensen, 2011) konkluderer med at hvorvidt en SMB ønsker å internasjonalisere ikke avhenger av demografi, men snarere oppfattelse. Uavhengig av om oppfattelsen stemmer med de faktiske forholdene, vil en bedrift etter all sannsynlighet velge å satse på internasjonalisering dersom eieren/lederen av bedriften oppfatter usikkerheten som lav i det gitte markedet, eller hvis de oppfatter sine egne ferdigheter som tilfredsstillende til formålet.

2.5 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har det blitt presentert relevant teori for å kunne analysere bedriftenes innovasjonsarbeid og vekst. Teorien danner rammeverket for analysen i kapittel 5, der bedriftenes kunnskap, nettverk og innovasjonsevne vil bli sammenlignet med bedriftenes vekst. Kapitlet har presentert teori om innovasjon (2.1), kunnskap (2.2), nettverk (2.3) og vekst (2.4).

Innovasjon og innovasjonsevne

For å enklere kunne skille mellom ulike innovasjoner, benytter vi kategoriene prosessinnovasjon, produktinnovasjon og markedsinnovasjon. Prosessinnovasjon er endring eller effektivisering av måten en vare eller tjeneste blir produsert på, ofte med den hensikt å kutte kostnader. Produktinnovasjon er et nytt eller vesentlig endret produkt, vare eller tjeneste. Videre er markedsinnovasjon endring eller ny innføring av et markedsføringskonsept eller -strategi. Endring av design, pris eller innpakning er eksempler på dette.

Innenfor disse kategoriene finnes ulike typer innovasjon, og vi skiller mellom radikale, inkrementelle og disruptive innovasjoner. En radikal innovasjon tilsier at kjerneproduktet er forandret eller forbedret, og erstatter ofte eksisterende produkter. Inkrementell innovasjon er den vanligste formen for innovasjon, og omfatter små-steg endringer, med den hensikt å forbedre eller effektivisere, og benytter eksisterende kunnskap. Kjerneproduktet er i dette tilfellet intakt. En disruptiv innovasjon er innovasjoner som gir et helt nytt verditilbud til et eksisterende marked, og kan medføre at eksisterende forretningsmodeller ikke lenger fungerer og at et helt nytt marked oppstår.

Innovasjonsevne brukes for å si noe om hvor gode bedrifter er til å innovere. En bedrifts innovasjonsevne er definert som en bedrifts evne til å omforme kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser eller systemer. God innovasjonsevnen er et resultat av bedriftens evne til å endre seg i takt med markedet, samtidig som de opprettholder kjernevirksomheten.

Kunnskap

Vi skiller mellom taus og kodifisert kunnskap, der taus kunnskap tilegnes gjennom erfaring, og kodifisert kunnskap tilegnes gjennom nedskrevne kilder. Kunnskapstypene omtales også som erfaringsbasert og teoretisk kunnskap. En bedrifts evne til å tolke og tilegne seg ny

kunnskap omtales som bedriftens absorpsjonsevne. Absorpsjonsevnen kan økes ved å ansette ny arbeidskraft, videreutdanne sine ansatte eller omorganisere bedriften.

De ulike typene kunnskap legger grunnlaget for hvilken kunnskapsbase bedriften besitter. Ved hovedvekt av erfaringsbasert kunnskap vil bedriftens kunnskapsbase være syntetisk, mens den vil være analytisk dersom hovedvekten av kunnskap er teoretisk. De ulike kunnskapsbasene henger sammen med ulike innovasjonsmetoder, der en analytisk kunnskapsbase medfører en tilnærming omtalt som STI-metoden (Science, Technology, Innovation), og den erfaringsbaserte kunnskapsbasen medfører en tilnærming kalt DUI-metoden (Doing, Using, Interacting). STI-metoden er gjerne forskningsdrevet og resulterer i nye produkter og prosesser, mens DUI-metoden i større grad er basert på prøving og feiling, og resulterer i modifiseringer av produkter og prosesser.

Nettverk

Bedriftenes tilknytning til familie, venner, bekjente og andre aktører omtales som bedriftens nettverk. Nettverk gir gjerne tilgang på ressurser som er ytterst nødvendige for virksomheten. Aktørene i et nettverk er knyttet sammen med sterke eller svake bånd. Det finnes ulike typer nettverk, og sentralt i denne oppgaven er identitetsnettverk og strategiske nettverk.

Identitetsnettverk består i hovedsak av aktører med sterke bånd mellom seg. Bedrifter som befinner seg i oppstartsfasen er ofte involvert i denne typen nettverk, hvor hvem aktørene er spiller en større rolle enn hva de kan tilby. Strategiske nettverk består av aktører som ofte er knyttet sammen av svake bånd, men kan tilby et større spekter av funksjoner og tjenester. Denne typen nettverk kan, i større grad enn identitetsnettverk, forbedre bedriftens evne til å vokse.

Vekst og internasjonalisering

Vekst kan medføre en rekke fordeler, og fordelene som skiller seg spesielt ut er reduksjon av produksjonskostnader, økt kompetanse, større markedsmakt og forbedret innovasjonsevne.

Som en følge av vekst kan en bedrift utforske internasjonale markeder og eksport. Grunnleggere av små og mellomstore bedrifter (SMB) er ofte avhengig av egen internasjonale erfaring, ferdigheter og kompetanse når de skal internasjonalisere sin virksomhet eller

eksportere sine produkter. Grunnleggere eller ledere som har gode erfaringer med, eller har en positiv oppfatning av, det internasjonale miljøet vil føre til økt sannsynlighet for at de selv internasjonaltiserer sine egne bedrifter. Hvorvidt en SMB ønsker å internasjonaltisere avhenger ikke av demografi, men av oppfattelse. Uavhengig av om oppfattelsen stemmer med de faktiske forholdene, vil en bedrift etter all sannsynlighet velge å satse på internasjonaltisering dersom eieren/lederen av bedriften oppfatter usikkerheten som lav i det gitte markedet, eller hvis de oppfatter sine egne ferdigheter som tilfredsstillende til formålet.

3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet presentere bakgrunnen og motivasjonen for valg av oppgaven, samt begrunne valg av metode og forskningsdesign. Det vil også bli redegjort for innsamling av datamaterialet, og begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet bli forklart og drøftet i lys av oppgaven. Til slutt vil det bli redegjort for analysen.

3.1 Valg av forskningsdesign: Casestudie

Valg av metode avhenger i stor grad av problemstillingen man har som utgangspunkt. Dette er fordi man ønsker å velge en metode som i størst mulig grad bidrar til å svare på problemstillingen man har valgt (Johannessen et al., 2011). Hovedproblemstillingen jeg har valgt for denne oppgaven (1.1), er som følger:

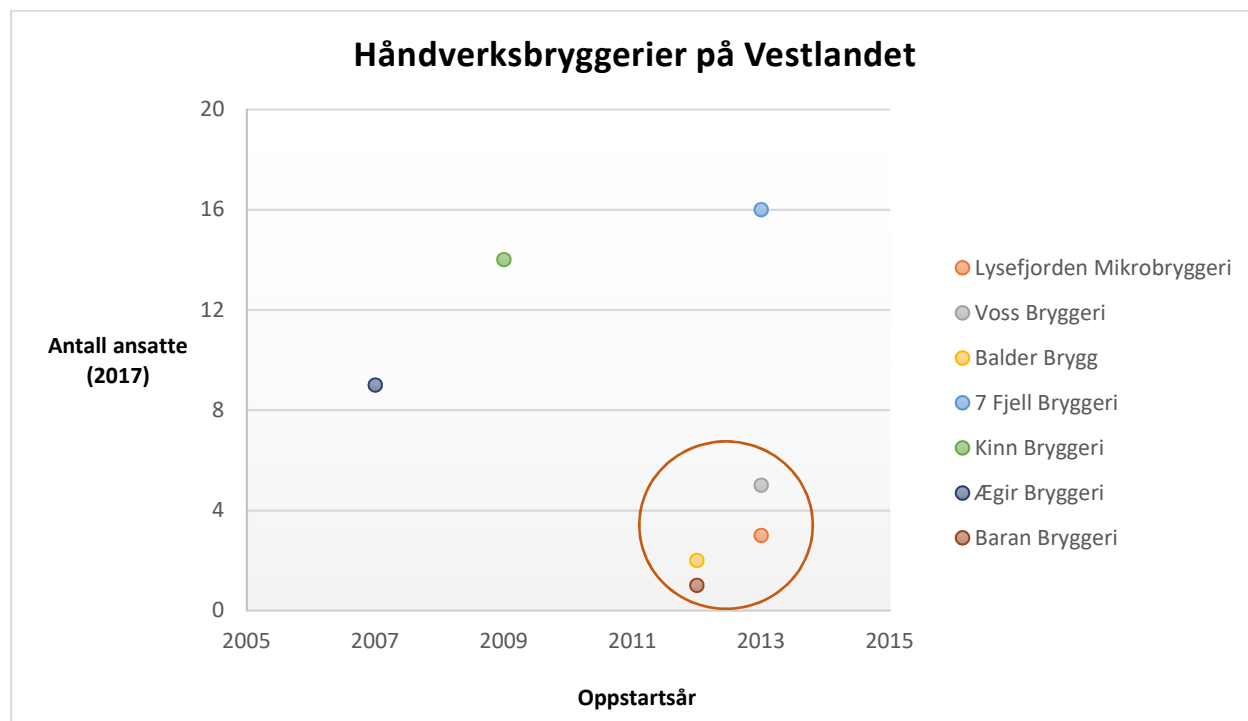
«Hvilke faktorer påvirker innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier?»

På bakgrunn av dette har jeg valgt å benytte en casestudie. En casestudie kan basere seg på både kvantitative og kvalitative data (Easterby-Smith et al., 2015), men denne oppgaven vil basere seg på det sistnevnte. En casestudie brukes når man ønsker å se på en, eller et lite antall av, bedrifter, hendelser eller individer og ses ofte i et tidsperspektiv. Det er vanlig å skille mellom studier som tar for seg ett case, og studier som tar for seg flere case. Dette studiet vil være ett case med flere intervjuobjekter, der jeg vil gå i dybden på få aktører, og studere store mengder data ved disse. En annen viktig faktor som hadde innvirkning på valget av en casestudie er det faktum at oppgaven prøver å besvare et nåtidsfenomen, og at casestudier generelt er godt egnet til dette (Yin, 2013).

3.2 Valg av case

En kvalitativ studie stiller krav til det utvalget man velger å basere studien på. Teorien skiller mellom strategisk og teoretisk utvalg av case. Det kan være ønskelig å velge ut aktører som innehar relevante egenskaper i forhold til problemstillingen og de forhold man har til hensikt å undersøke. Dette omtales som et *strategisk utvalg*. Et *teoretisk utvalg* benyttes dersom man har til hensikt å utfordre eller bidra til etablert teori (Thagaard, 2013). Aktørene som deltar i denne studien er plukket ut på bakgrunn av problemstillingen som er valgt, og oppgaven har følgelig et strategisk utvalg av case.

Ettersom studien hadde til hensikt å undersøke faktorer som påvirket vekst og innovasjon hos håndverksbryggerier, var det viktig å eliminere variabler som kunne svekke validiteten til funnene. Utenforliggende faktorer kan ha svært stor betydning, og aktørene ble derfor valgt på bakgrunn av predeterminerte krav. På bakgrunn av informasjon som ble hentet inn om blant annet bryggerinæringen, håndverksbryggerier og konkurransebildet falt utvalget på aktører med tilnærmet lik størrelse, og således like forutsetninger for vekst og innovasjon. Faktorer jeg anså som viktig for oppgavens validitet var at bryggeriene ble startet opp i samme periode (2012/2013), at de var lokalisert på Vestlandet og hadde et relativt likt antall ansatte. Et punktdiagram ble konstruert for å illustrere likheter og ulikheter mellom aktuelle kandidater, og kan sees i figur 2.



Figur 2: Grafisk fremstilling av håndverksbryggerier på Vestlandet

Sirkelen illustrerer en sammenklumping av bryggerier innenfor et bestemt området, og dette var bakgrunnen for utvalget av aktører. Det fremgår også av figuren hvor stor variasjon det er mellom enkelte av aktørene, og at det ville kunne forekomme utfordringer ved å

sammenligne aktører med for store variasjoner. Utvalget falt på *Lysefjorden Mikrobryggeri*, *Voss Bryggeri* og *Balder Brygg*. Baran Bryggeri ble også kontaktet men hadde ikke anledning til å delta i studien. Det faktum at de på undersøkelsestidspunktet kun bestod av 1 ansatt kunne også påvirke resultatene.

3.3 Kvalitativ metode

Dersom man ønsker å utforske størrelser som ikke lar seg kvantifisere, eller vil gå i dybden på et tema er *kvalitativ metode* den prefererte metoden. I tillegg er metoden godt egnet dersom utvalget man studerer er relativt lite. I denne oppgaven er det snakk om størrelsene «vekst» og «innovasjonspotensiale», som faller innenfor kategorien ikke-kvantifiserbare størrelser. Videre er formålet å stille spørsmål rundt eksisterende teori, og om mulig gjøre betraktninger som kan støtte opp under ny teori.

Kvalitativ metode inneholder i stor grad enkeltindividers betraktninger, synspunkter og erfaringer. Hvordan disse individene opptrer og forteller om sine erfaringer vil derfor ha stor mulighet til å påvirke analysen og tolkningen av undersøkelsene. Dette datagrunnlaget er vanskelig å tallfeste, og består i stor grad av verbale utsagn og nedskrevet tekst (Halvorsen, 2011). Hensikten er med andre ord ikke å måle en situasjon, men å forsøke å forstå den. Jeg ønsker i denne oppgaven å forstå hvilke faktorer som enten hindrer, eller bidrar til, vekst og innovasjon blant norske håndverksbryggerier.

Det er tydeligere forskjeller mellom de kvalitative og *kvantitative* forskningsmetodene. I den kvalitative metoden er formålet gjerne å forklare fremfor å forstå, og den baserer seg på store mengder data, med en objektiv analytisk tilnærming (Askheim og Grenness, 2008). Ettersom den kvalitative metoden vil bli brukt i denne oppgaven, kommer jeg ikke til å gi en videre forklaring av hvordan man benytter seg av en kvantitativ tilnærming. Tabell 2 viser de viktigste forskjellene mellom de to metodene.

Tabell 2: Kvalitativ vs. kvantitativ metode (Askheim og Grenness, 2008)

Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Myk	Hard
Fortolkende og teoriutviklende	Analytisk og teoritestende
Sikter mot forståelse	Sikter mot forklaring
Case-studier, (dybde)intervju og observasjon	Spørreundersøkelser
Små utvalg basert på vurdering	Store utvalg basert på trekking
Fleksibel	Fastsatt
Spekulerende	Hypotesetesting
Fortolkende analyse	Statistisk analyse
Subjektiv	Objektiv
Forskningsprosessen sirkulær	Forskningsprosessen lineær

3.4 Reliabilitet, validitet og generalisering

De tre begrepene validitet, reliabilitet og generalisering er svært viktige i forskningssammenheng. Disse begrepene viser til studiets troverdighet og etterprøvbarehet. *Reliabilitet* handler om i hvilken grad andre kan reprodusere de samme resultatene, dersom de gjentar forsøket og benytter samme forskningsdesign og -metode. Dette er imidlertid krevende ved bruk av kvalitativ metode, ettersom forskeren nesten aldri vil være helt nøytral til sine intervjuobjekter. Løsninger vil dermed være å beskrive undersøkelsene som blir gjort så nøye at de vil kunne etterprøves.

Generelt defineres *reliabilitet* som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen, basert på samme undersøkelsesopplegg (Grønmo, 2016). Det finnes to hovedtyper reliabilitet – stabilitet og ekvivalens. Stabilitet sier noe om samsvaret mellom data samlet inn på ulike tidspunkt. Der stabilitet handler om tidspunkt, handler *ekvivalens* om samsvaret mellom data samlet inn av ulike observatører, intervjuere, kodere eller forskere (Grønmo, 2016). Å sikre god reliabilitet i en kvalitativ studie kan være utfordrende på bakgrunn av forskerens forhold til intervjuobjektene. Ettersom det er foretatt dybdeintervjuer i forbindelse med denne oppgaven vil forskerens tolkninger kunne bli påvirket av forholdene og inntrykkene som dannes i løpet av studieperioden. Som en motvekt til dette er det viktig å beskrive undersøkelsesprosessen detaljert, slik at man sikrer god etterprøvbarehet. Et annet tiltak er å be om bekreftelse fra intervjuobjektene på at svar og

situasjoner har blitt oppfattet riktig (Thagaard, 2013), for eksempel underveis i intervjuet. Jeg har i forkant av denne masteroppgaven hatt kontakt med ett av intervjuobjektene, og presentert meg for et annet, under et dialogseminar (jf. Kap. 1) høsten 2016, og det kan derfor argumenteres for at jeg ikke vil være helt nøytral ovenfor intervjuobjektene. Jeg vil likevel hevde at mitt opplegg for datainnsamling, spørreskjema og koding vil kunne benyttes på samme måte uansett hvem det brukes av (Grønmo, 2016), og at oppgaven således har høy grad av reliabilitet.

Validitet brukes som et mål på hvor nøyaktig forholdene man studerer blir beskrevet, og i hvilken grad disse forholdene representerer virkelige forhold (Easterby-Smith et al., 2015). Selv om oppgavens reliabilitet er høy, og den innsamlede dataen er pålitelig, er ikke dette en garanti for at dataene er relevante for det man har til hensikt å undersøke (Grønmo, 2016). Med andre ord kan datamaterialet ha lav validitet, selv om reliabiliteten er høy. Det skilles mellom intern og ekstern validitet. *Intern* validitet forteller i hvilken grad resultatet av undersøkelsen er gyldig for det utvalget, og fenomenet, som undersøkes. *Ekstern* validitet sier noe om i hvor stor grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Ettersom jeg har vært tett på bryggeriene og deres arbeidshverdag, og i tillegg har endret noe på oppgavens problemstilling i etterkant av datainnsamlingen vil det kunne argumenteres for at oppgaven har høy grad av intern validitet. Når det gjelder ekstern validitet kan det imidlertid argumenteres for at den er moderat, og årsakene til dette er flere. Håndverksbryggeriene vil kunne anses som oppstartsbedrifter ut ifra de kriteriene som ligger til grunn for utvalget av case objekter. Det vil med andre ord være anledning til å overføre enkelte av funnene, til oppstartsbedrifter av samme størrelse. Videre er lovverket som eksisterer for produksjon, markedsføring og salg av alkohol en tungtveiende faktor for bryggeriene, og er særegne for denne bransjen. Dette medfører også at funnene ikke uten videre kan overføres til andre forhold og situasjoner utenfor Norges grenser.

Dersom man gjennomfører en kvalitativ studie vil det være vanskelig å foreta en statistisk generalisering av funnene. Imidlertid kan man foreta en *teoretisk generalisering* av funnene, der man drøfter de opp mot teori på det aktuelle området (Thagaard, 2013). På bakgrunn av dette vil en teoretisk generalisering være best egnet for denne oppgaven.

3.5 Valg av intervjuobjekter

For å styrke oppgavens reliabilitet har intervjuobjektene tilhørt samme rolle, eller hatt tilnærmet lik funksjon i sine respektive bedrifter. Intervjuene ble derfor utført med personer som hadde god oversikt over driften av virksomheten og dertil hørende prosesser. Valget av intervjuobjekter falt derfor på bryggerienes respektive bryggere, og analysen er i stor grad basert på deres innsikt og erfaringer. Disse personene har også vært med fra oppstarten av bryggeriene, har god forståelse for de andre arbeidsoppgavene i bedriften, og kan derfor svare på vegne av foretaket som helhet.

3.6 Datainnsamling

Det eksisterer primært tre ulike metoder for innhenting av data i kvalitative forskningsprosjekter (Easterby-Smith et al., 2015). De tre metodene er; observasjon, språkdata og samhandling. Denne studien baserer seg primært på språkdata (intervjuer), som også er den mest brukte metoden for datainnsamling i kvalitative studier (Delamont (2007) tolket av (Thagaard, 2013)). Innenfor intervju-kategorien skiller man også mellom strukturerte, ustrukturert og semi-strukturerte intervju (Easterby-Smith et al., 2015), og det har i denne studien blitt benyttet semi-strukturert intervju. Intervjuene har blitt utført med et dybdeperspektiv, med få enheter og variabler (spørsmål). Datagrunnlaget vil primært basere seg på de kvalitative intervjuene med de utvalgte bryggeriene på Vestlandet. Intervjuene vil som nevnt primært fokusere på individer med samme type ansvarsområde ved de ulike bryggeriene, slik at svarene og informasjonen jeg får fra disse er sammenlignbar og pålitelig.

I denne oppgaven har tre ulike bryggerier blitt sammenlignet ved hjelp av dybdeintervju. Det har blitt utført tre separate intervjuer, hvor to hadde en lengde i overkant av en time, mens ett varte rett under to timer. Dette utgjorde til sammen fire (4) timer med intervju. Samtlige av bryggeriene signerte en konfidensialitetsavtale og en samtykkeerklæring, som omhandlet opptak av intervjuene og behandling av innsamlet data. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av opptaksfunksjonen på min mobiltelefon, som ble satt i flymodus under intervjuene for å unngå forstyrrelser eller skader på lydfilen. Intervjuene ble i ettertid transkribert for å utføre analysen. Intervjuene var delvis strukturerte, som vil si at det ble benyttet en intervjuguide for å holde intervjuet innenfor rammene av studien, og i tillegg for å skape en god flyt.

Intervjuguiden bestod i sin helhet av fem (5) hovedtema, i tillegg til en introduksjons- og avslutningssekvens. Hovedtemaene var (1) Introduksjon, (2) Bakgrunnsinformasjon om bryggeriet, (3) Businessmodell og markedsføring, (4) Nettverk og kunnskapsbase og (5) Innovasjon, vekst og ambisjon. Intervjuguiden finnes i vedlegg 8.3.

Det er vanlig å skille mellom et *positivistisk* og et *konstruktivistisk* syn på denne typen datainnsamling. Det positivistiske synet betrakter forskeren som nøytral, og intervjuobjektet deler dermed informasjon upåvirket av forskeren. På den andre siden finner vi det konstruktivistiske synet, som mener at både forskeren og intervjuobjektet vil være påvirket av situasjonen de befinner seg i. Dette medfører blant annet at de utvikler en felles oppfatning av intervjuet som helhet, og at forskeren dermed ikke er nøytral (Thagaard, 2013).

Jeg tok sikte på å være nøytral under intervjuene, og følgelig ha en positivistisk tilnærming. Resultatet ble en kombinasjon av de to synene, der intervjuguiden la grunnlaget for samtalen og jeg passet på å holde intervjuet innenfor dens rammer, med enkelte oppklarende innskytelser. Intervjuobjektet hadde ellers frie tøyler til å tolke og svare på spørsmålene etter eget ønske. Enkelte svar ble imidlertid eksemplifisert dersom intervjuobjektet stod litt fast, og det kan derfor argumenteres for at de kan ha blitt påvirket av dette. Målet var å påvirke intervjuobjektets svar i minst mulig grad, og jeg vil hevde at det var vellykket.

3.7 Analysen

Denne studien har som tidligere nevnt en kvalitativ, eksplorerende tilnærming, for å kunne gå i dybden på de data som har blitt innhentet. For å analysere den innhentede dataen og genere funn basert på denne var det nødvendig å foreta en analyse. Analysen har foregått i flere steg og har tatt sikte på å besvare spørsmålene knyttet til problemstillingen, samt oppgavens tema.

Den første delen av analyseprosessen bestod av å transkribere intervjuet. Dette ga meg et bilde på hvilke spørsmål det var enighet, eller uenighet om, blant intervjuobjektene. Ut ifra dette kunne jeg begynne å reflektere over deres utspill, sett opp mot teorien de var basert på. Videre har samtlige av de transkriberte intervjuene blitt skrevet ut og de ulike svarene ble fargekodet. Det ble benyttet fire ulike farger som representerte hver sin kategori:

- 1) **Gul**: Bryggeriets historie og teamets bakgrunn.
- 2) **Rød**: Business modell og markedsføring.
- 3) **Grønn**: Nettverk og kunnskap.
- 4) **Blå**: Ambisjon, vekst og innovasjon

Videre har samtlige av de transkriberte intervjuene blitt skrevet ut og de ulike svarene ble fargekodet. Kodingen baserte seg på hovedkategoriene som er nevnt i forrige avsnitt, der hver kategori hadde sin egen farge. Videre ble svarene på de ulike spørsmålene markert med fargen som samsvarte til budskapet i utsagnet, uavhengig av spørsmålets opprinnelige kategori. Med andre ord kunne et spørsmål som i utgangspunktet omhandlet markedsføring gi et svar som omhandlet *både* markedsføring og innovasjon, og fikk således to fargekoder (Vedlegg 8.4). En for hver kategori. Dette medførte en enklere prosess for å sammenligne intervjuobjektens tanker og meninger, selv om de ved enkelte anledninger hoppet frem og tilbake mellom ulike spørsmål eller kom på ting underveis.

4 De utvalgte bryggeriene

Dette kapitlet er ment å være bakgrunnsinformasjon for analysen, og vil kort informere om bryggerinæringen i Norge, samt presentere de tre spennende casebedriftene som har inngått i studiet. Felles for alle bedriftene er fokus på kvalitet, lokal forankring på Vestlandet, et lite antall ansatte, samt at de alle er etablert i 2012/2013. Sist men ikke minst er de alle representanter for norsk håndverksbrygg. Selv om bryggeriene har mye til felles har de valgt ut hver sin nisje av den gryende bransjen. Voss Bryggeri brygger øl med noe mindre kullsyre og humlepreg, som resulterer i øl som ikke er så bittert. I stedet brukes lokale råvarer som einerlåg og røkte ingredienser for å sette smak på ølet (Vossa Pale ale). Lysefjorden Mikrobryggeri produserer overgjæret og humlerikt øl (8.1), gjerne tilpasset ulike matretter. Til slutt har vi Balder Brygg som har valgt å fokusere på undergjæret øl (8.1) - en unik satsing i håndverksbryggbransjen.

4.1 Bryggerinæringen i Norge

Det er vanskelig å tidfeste når ølbrygging startet i Skandinavia, men mye tyder på rundt 1800 f.Kr (Kvig, 2014). Det har alltid vært en sentral del av norsk kultur og det har tidligere vært lovpålagt å brygge på gårder i Norge. Det startet med eksperimentell hjemmebrygging, og gikk senere over til lokale øl-stuer der det var damer (øl-koner) som brygget øl. Ettersom effektivisering også på den tiden var lønnsomt ble etter hvert ulike øl-stuer slått sammen, og med den industrielle revolusjonen kom forløperne til produksjonsanleggene vi i dag omtaler som industribryggerier.

I Norge, og Skandinavia forøvrig skiller man hovedsakelig mellom to typer ølproduksjon, følgelig industribryggerier og mikro- eller håndverksbryggerier. Industribryggeriene produserer for det meste lager og i senere tid andre populære lyse øl slik som IPA eller Pale ale. Riktignok preget av standardisering og med mindre smaksprofil enn man gjerne finner hos håndverksbryggerier. Det som kjennetegner håndverksbryggerier er stor variasjon i sortimentet, og hovedfokus på overgjæret øl, selv om det ikke alltid er tilfellet. Hos de små håndverksbryggeriene finner man alle former og sjangre innen ølstiler.

Industribryggeriene kan sies å være et resultat av et arbeid mot effektivisering, forbedring og lønnsomhet – drivere for innovasjon. De siste ti årene har vi sett en utvikling som kan

synes å gå i motsatt retning, da det har vært en oppblomstring av mikrobryggerier med fokus på kvalitet fremfor økonomi. Denne utviklingen preges av kreativ bruk av råvarer og lokal forankring. Det kan synes at den norske bryggebransjen på mange måter beveger seg tilbake mot ølets opprinnelse (Kvig, 2014).

Håndverksbryggerier er en relativt liten næring i Norge, men bransjen har sett enorm vekst de siste årene. På begynnelsen av 2000-tallet var det en nisjebransje med få aktører, men bransjen har de siste årene vokst raskere i Norge enn i noe annet land. Antallet bryggerier har økt fra 29 i 2007 til 160 i 2015, en økning på 131 bryggerier (AAK, 2016). Samtlige av de tilkomne bryggeriene er håndverksbryggerier, og størrelsen på disse varierer fra svært små, lokale bryggerier, til de største som leverer drikkevarer til dagligvarebutikker og Vinmonopol over hele landet. Mange av de mest fremtredende norske håndverksbryggeriene er lokalisert på Vestlandet (Kinn i Florø, 7 Fjell i Bergen, Ægir i Flåm, Voss Bryggeri på Voss for å nevne noen), og Vestlandet har derfor hatt et godt utvalg av bryggerier for denne oppgaven.

Samtlige aktører innenfor salg og produksjon av alkoholholdige drikkevarer må følge det norske regelverket for sine respektive virksomheter. I Norge har vi en relativt streng alkoholpolitikk sammenlignet med mange andre land, og det er mange krav som må oppfylles for å kunne produsere og selge alkohol i landet.



Figur 3: Antall bryggerier i Norge (AAK, 2016)

4.2 Voss Bryggeri

Jeanette Lillås og Dag Jørgensen flyttet fra Oslo til Voss i 2011 med et ønske om å starte Hordalands første mikrobryggeri. Sammen med hjemmebryggeren Jon Gjerde startet de Voss Bryggeri i 2013. Bryggeriet drives i et gammelt butikklokale (grendehus) på Voss, som også er hjemmet til de to førstnevnte.

Voss Bryggeri er opptatt av å videreføre de gamle og gode øltradisjonene fra Voss, og kombinerer bygdas bryggetradisjoner med moderne ølstiler og teknikker. Vossabrygget er tradisjonelt et øl uten kullsyre og humle, men med utpreget bruk av einerlåg. Ølene som i dag blir brygget av Voss bryggeri har derfor mindre kullsyre og humle enn det man vanligvis ser hos håndverkbryggerier, men har noe mer sødme. De har også flere øl-typer med røkt humle og malt. Denne kombinasjonen har blant annet resultert i Vossa Pale Ale, som vant Årets øl-innovasjon 2013, kåret av Det Norske Måltid.

I videreføringen av de gamle tradisjonene har Voss Bryggeri hatt mange samtaler med gamle tradisjonelle bryggere i bygda, og blant annet benyttet en lokalhistoriker i sitt research-arbeid.

Tall hentet fra proff.no viser at bryggeriet hadde driftsinntekter på 5,1 millioner i 2015 (Proff, 2015c).



*Figur 4: Logo Voss Bryggeri
(Voss Bryggeri, u.å)*

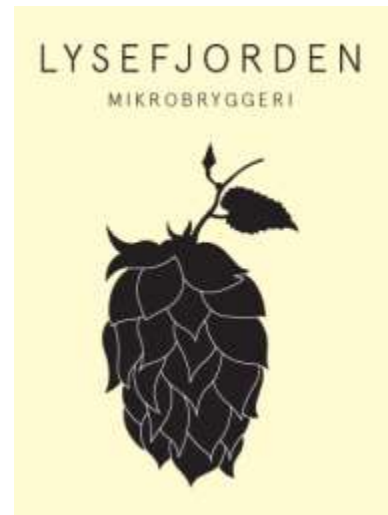
4.3 Lysefjorden Mikrobryggeri

I 2013 fikk Rune Birkeland tilbudet om å kjøpe noen gamle meieritanker, og byttet dermed ut hjemmebryggutstyret med produksjonsutstyr og et bryggelokale. Ved hjelp av mange dugnadstimer og interessenter med håndtverkererfaring kunne de dermed starte et bryggeri i et gammelt fabrikklokale ved Lysefjorden.

Lysefjorden Mikrobryggeri i Ytre Arna har siden den gang økt produksjonen i takt med sin dugnadsånd, kombinert med god respons fra markedet og sine 2,6 årsverk.

Lysefjorden Mikrobryggeri har rettet sitt fokus mot øl som passer til mat, og kan skilte med finaleplassering i Det Norske Måltid både i 2015 og 2016. De fleste øltypene er overgjærede og har rikelig med humle.

Proff.no kan vise til driftsinntekter på 2,7 millioner kroner i 2015 (Proff, 2015b).



Figur 5: Logo Lysefjorden Mikrobryggeri (Lysefjorden Mikrobryggeri u.å.)

4.4 Balder Brygg

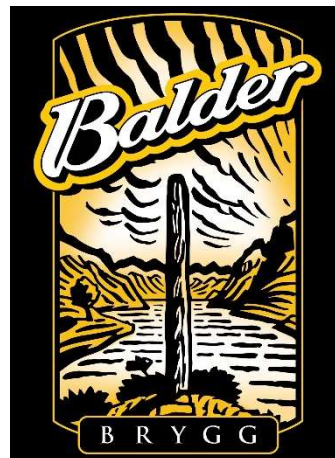
Balder Brygg holder til i Leikanger i Sogn og Fjordane. Lokal hjemmebrygging har også her funnet sted i mange hundre år, og Leikanger er hjem for mellom 35-40 bryggelaug.

Bryggeriet ble grunnlagt i 2012 av Knut Njøs, Joar Njøs og Øystein Meland. Hos Balder Brygg bruker de en kombinasjon av ombygde meieritanker og moderne bryggeutstyr for å frembringe sine produkter, og også her ligger det mange dugnadstimer bak. Både Joar Njøs og Øystein Meland har tatt del i hjemmebrygging sammen med sine fedre, som igjen har erfaring med ølbrygging helt tilbake til 1950-tallet. Balder Brygg representerer dermed en bryggetradisjon som har gått i arv fra far til sønn, slik som det også var i gamle dager.

Balder Brygg har tatt sitt navn fra Baldershage, der Harald Hårfagre skal ha tilbrakt sin oppvekst. På logoen synes Baldersteinen, en av Nord-Europas største bautasteiner, som representerer bryggeriets lokale tilhørighet til Leikanger.

De skiller seg ut på sortimentet ved å produsere hovedsakling undergjøret øl, som lager og pilsner, da dette er videreutvikling av de lokale bryggetradisjonene. I tillegg finner man innslag av lokale frukter, bær og urter som har lang fartstid i området.

Driftsinntektene i 2015 viser et tall på 2,9 millioner kroner (Proff, 2015a).



Figur 6: Logo Balder Brygg
(Balder Brygg, u.å)

5 Analyse

I dette kapitlet vil det foreligge en presentasjon av funn relatert til bedriftenes kunnskap og kunnskapsbase (5.1), nettverk (5.2), innovasjonsevne (5.3) og vekst (5.4). På slutten av hvert delkapittel vil funnene bli oppsummert i tabeller. Disse kategoriene vil drøftes opp mot det teoretiske grunnlaget (2), med den hensikt å avdekke de ulike faktorene (kunnskap, nettverk og innovasjon) påvirker vekst hos de ulike bedriftene. Faktorer som bidrar positivt og de som bidrar negativt vil bli vektlagt. De ulike delkapitlene vil inneholde en kort presentasjon av det aktuelle temaet, og deretter en presentasjon av funnene ved de ulike bedriftene. I hvert delkapittel vil funnene bli presentert i rekkefølgen Voss Bryggeri, Lysefjorden Mikrobryggeri og Balder Brygg. For de ulike øltypene og bryggeprosessen henvises det til vedlegg 8.1 og 8.2.

5.1 Bedriftenes kunnskap og kunnskapsbase

Dette kapittel vil analysere bedriftenes kunnskap og kunnskapsbase, samt viktigheten av kunnskap som en innovasjonsdriver. Bedriftenes tidligere erfaring er sentralt, og i hvilken innovasjonsmetode de benytter. Bryggeriene har ganske like utgangspunkt når det gjelder erfaring med brygging, men de komplementære kunnskapene varierer noe.

5.1.1 Bedriftenes kunnskapsbase

Voss Bryggeri

Av de tre gründerne bak Voss Bryggeri innehar en person teknisk kompetanse innen elektronikk og kommunikasjonselektronikk, som blant annet har involvert fjernstyring av undervannsroboter. Blant de tre gründerne finnes også en gårdbruker og økologisk bonde, som i tillegg har over 20 års erfaring med tradisjonshjemmebrygging. Den tredje personen har selv drevet en bar i Oslo i mange år, og har lang fartstid på kundesiden i bransjen de nå befinner seg i. Erfaring med hjemmebrygging på et seriøst hobby-nivå finnes hos samtlige av gründerne.

Det er tydelig at alle tre innehar relevant kompetanse for driften av et bryggeri, og om årsaken til hvorfor de ønsket å starte et bryggeri uttalte intervjuobjektet følgende:

«Vi var jo veldig interessert i øl og brygging, vi hadde kompetanse, oss tre som stifta det her, som gjorde det mulig. Vi hadde teknisk kompetanse med meg, tradisjonsbryggekompetanse ved gründer 2, også hadde vi kunnskap om og kjennskap til markedet, i og med at gründer 3 har drevet bar i mange år. Også var vi interessert i håndverksøl i fra den sida av disken, og jobba med det, også begynte vi å hjemmebrygge og det tok litt av.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Det kan synes å være hovedvekt av erfaringsbasert kunnskap ved bryggeriet, med innslag av teoretisk kompetanse på den tekniske driften. Gründeren som ble intervjuet påpekte viktigheten av den erfaringsbaserte kunnskapen, og stilte seg tvilende til om bryggeriet hadde eksistert i dag hvis det ikke hadde vært for denne kunnskapen:

«... helt nødvendig for meg med den tekniske kunnskapen. Hadde blitt alt for dyrt hvis ikke. Så den egeninnsatsen har vært helt avgjørende. Kjenner til, og å vurdere kvalitet på metallarbeid, å kunne være litt praktisk, tømrer, elektriker, rørlegger. Å ligge foran håndverkerne mellom gangene de jobber, så gjorde jeg ting ferdig.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Med denne hovedvekten av erfaringsbasert kunnskap er Voss Bryggeri tydelig preget av en syntetisk kunnskapsbase (Asheim og Gertler, 2005), men med innslag av teoretisk kunnskap, som gjorde oppstarten mulig. Den erfaringsbaserte kunnskapen som ble opparbeidet gjennom bardrift har vært svært viktig bryggeriets markeds- og salgsarbeid, og har dannet grunnlaget for store deler av bryggeriets nettverk.

Lysefjorden Mikrobryggeri

Gründerne bak Lysefjorden Mikrobryggeri hadde lang erfaring med hjemmebrygging før de valgte å starte eget bryggeri. De hadde lekt med tanken en stund før de startet opp, og slo til da sjansen bød seg. Det ble benyttet gamle meieritanker og lokaler i en nedlagt fabrikk for å starte produksjonen av øl, og gründeren forteller følgende om hvordan tidligere erfaring var nyttig i oppstartsfasen:

«Jeg var tømrer i mange og kjente til lokalet, jeg har vært leid inn her som tømrer for det firmaet jeg jobbet i. Så da fikk vi en deal om å pusse opp lokalet sammen med de, så jeg gjorde alt tømmerarbeid og maling, også har det egentlig bare eskalert.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

I tillegg til intervjuobjektet som hadde kunnskap om tømrerfaget var det også flere andre som tok del i oppstarten. Blant de originale gründerne fantes også en elektriker og en taktekker. Samtlige hadde erfaring som håndverkere av ulike slag. Gründeren forteller videre om hvordan dette var avgjørende i oppstartsfasen:

«Vi er jo håndverkere alle sammen. Jeg er jo fingernem og kan det meste sånt, så alt utstyret har vi jo lagd sjøl, det meste av det. ... det tar jo tid da, må bruke en del dugnadstimer på det. Men for å få kunnskap så snakker man jo med andre bryggerier, deler kunnskap og erfaringer og spør om ting.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Lysefjorden Mikrobryggeri innehar en dominerende andel erfaringsbasert kunnskap, og er følgelig preget av en syntetisk kunnskapsbase (Asheim og Gertler, 2005). Gründerne hadde erfaring fra komplementære bransjer innen håndverk, som var avgjørende, og kombinert med mange års erfaring med hjemmebrygging muliggjorde dette oppstarten av bryggeriet.

Balder Brygg

I likhet med de to andre bryggeriene hadde også gründerne bak Balder Brygg lang fartstid innenfor hjemmebrygging. To av de tre gründerne har vokst opp med hjemmebrygging, og lært det av sine fedre, og hadde dermed en god del år med erfaring i ryggen før oppstart. I tillegg til den erfaringsbaserte kunnskapen omkring brygging eksisterte det en del teoretisk kunnskap blant gründerne, som uten tvil har bidratt positivt til oppstarten og driften av bryggeriet. En av gründerne jobber som advokat, som kan sies å være en viktig form for kunnskap når man ønsker å etablere et foretak. En annen har lang erfaring som byggeleder, og har således kunnskap om ledelse og driftsplanlegging som unektelig har bidratt positivt. Den tredje gründeren har utdannelse som agronom og tømrer, og har mange års erfaring som selvstendig næringsdrivende. Selv om ingen av de involverte har arbeidserfaring fra bryggeribransjen, kan det hevdes at kombinasjonen mellom erfaringsbasert og teoretisk kunnskap har vært svært gunstig for bryggerier.

Balder Brygg har en kunnskapsbase som er preget av teoretisk kunnskap i større grad enn de to andre bryggeriene i studien. Da det eksiterer en betydelig grad av formell utdanning

ved bryggeriet kan man anta at absorpsjonsevnen for kunnskap er høy (Cohen og Levinthal, 1990). Informanten forteller hvordan dette kan gi utslag i driften av bryggeriet:

«Oppskrifter holder vi veldig mye for oss sjøl, det er jo ikke så vanlig i bransjen. Det har nok litt med at de andre som var med å starte opp er litt eldre forretningsmenn og er opptatt av sånt.» (Gründer, Balder Brygg)

To av gründerne har som nevnt en utdanning og arbeidserfaring med et teoretisk grunnlag, som med stor sannsynlighet har ført til større fokus på strategi i bedriften. Arbeidserfaringen og utdanningen til to av gründerne kan være en medvirkende faktor til at de bevisst har tatt kontakt med aktører i sine nettverk. Alderen til de to nevnte gründerne kan også være en medvirkende faktor, da de har flere år med nettverksbygging bak seg enn den yngre generasjonen har.

Balder Brygg har en kunnskapsbase med hovedvekt av erfaringsbasert kunnskap om ølbrygging, men med kunnskap rundt støttefunksjoner (planlegging, drift, juridisk) som er teoretisk fundamentert. Kunnskapsbasen er følgelig syntetisk (Asheim og Gertler, 2005).

5.1.2 Oppsummering av bedriftenes kunnskap

Det er tydelige likheter mellom bryggerienes opprinnelige kunnskapsbase, der samtlige har hovedvekt av erfaringsbasert kunnskap. Balder Brygg skiller seg likevel litt ut, da to av de tre gründerne besitter teoretisk kompetanse i tillegg. Typen kunnskap som blir drøftet er begrenset til den kunnskapen som er relevant for oppstart og drift av bryggeriet. Videre har samtlige av bryggeriene en syntetisk kunnskapsbase som følge av den typen kunnskap de besitter. Gründerne i alle de tre bedriftene har bedrevet hjemmebrygging i mange år før de valgte å starte opp bryggeriene, og hjemmebryggingen bar preg av en viss seriøsitet – et ønske om å bli bedre. Hos samtlige av bryggeriene var det minst en person med teknisk kompetanse (elektronikk, tømring o.l.), og det anses av samtlige bryggerier som kritisk i oppstartsfasen. Bedriftene er sammenlignet med hverandre i Tabell 3.

Tabell 3: Oversikt over kunnskap og kunnskapsbaser i bryggeriene

	Voss Bryggeri	Lysefjorden Mikrobryggeri	Balder Brygg
Kunnskap	Erfaringsbasert kunnskap	Erfaringsbasert kunnskap	Erfaringsbasert og teoretisk kunnskap
Kunnskapsbase	Syntetisk	Syntetisk	Syntetisk

5.2 Bedriftenes nettverk

Den dominerende formen for kunnskap har vært omtalt i det foregående delkapittelet (5.1.1). Likevel er det ikke bare kunnskap som er nødvendig for bedrifter i oppstarts- og tidlig vekstfase, men også hvem du kjenner (Sarasvathy, 2001). Kunnskapen en bedrift besitter vil i stor grad være påvirket av dens nettverk, to faktorer som også påvirker bedriftens innovasjonsevne. Overgangen mellom kunnskap og nettverk er glidende hos bedriftene, noe som synes i analysen. Samarbeid mellom bryggerier er en viktig kilde til kunnskap, så vel som samarbeid med andre aktører i matbransjen. Samarbeid mellom flere bryggerier om et nytt produkt omtales her som sambrygging.

5.2.1 Bedriftenes nettverk

Voss Bryggeri

Det første eksempelet på innslag av ekstern kunnskap ved Voss Bryggeri kan knyttes til deres oppstartsfasen. De tok del i et program i regi av Innovasjon Norge der bedriften blant annet var på studietur til USA. Det ble uttalt følgende om reisen til USA:

«... der traff vi de som lagde utstyret vårt i tillegg til at vi knytta kontakt med han som ble sjefsbryggeren vår, det første året, en amerikaner. Han hadde veldig mye erfaring. Han hadde ikke vært med på en oppstart før, sånn som vi skulle i gang med, men han var erfaren, var

intuitiv brygger, ikke oppskolert, men han hadde 'feelinga' og erfaringa.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Amerikaneren representerer tilføring av kunnskap til bryggeriet, som også er erfaringsbasert. Den nevnte amerikaneren var også mannen bak oppskriften på det første produktet de lanserte – Oregonian. Dette ølet kan sies å være flaggskipet til Voss Bryggeri, og var med på å bidra til en god start i en bransje der renommé står sentralt. Amerikaneren var den første av flere kilder kunnskap, både om bryggeprosessen og oppskrifter. Ansettelsen bidro også til et utvidet nettverk for bedriften, som også var internasjonalt.

Videre har bedriftens nettverk vært delaktig i kunnskapsutviklingen gjennom flere år, og både nasjonale og internasjonale sambryggingsprosjekter har funnet sted. Om hvordan de kom i kontakt med utenlandske bryggerier uttalte intervjuobjektet følgende:

«Vi traff Brew by Numbers på festival, eller de var på festival og kom hit (til Voss, red. forfatter) for å stå på ski, også ble vi venner med dem på en måte. Italienerne ble satt opp av Holst Wines, som importerer fra Italia. Så vi bruker samme distributør/importør. Grünerløkka Brygghus har vi kjent lenge, var hjemmebryggere sammen. Og også Amundsen, som var en gjeng vi brygga sammen med i Oslo.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Nettverket har altså spilt en viktig rolle som kilde til kunnskap, både i oppstartsfasen og i senere tid. Det er mange aktører innenfor kategorien «nære venner og bekjente», noe som tilsier at bryggeriet er en del av et identitetsnettverk (Hite og Hesterly, 2001). Kunnskapen bærer, i likhet med bedriftens kunnskapsbase, preg av erfaringsbasert kunnskap. Kunnskapsoverføringen av erfaringsbasert kunnskap krever større grad av ansikt til ansikt interaksjon, da den er vanskelig å lære bort uten observasjon (Gertler, 2007). Det er mange variabler involvert i ølbrygging, og med råvarer som forandrer karakter fra sesong til sesong er det en klar fordel med erfaring. Det er likevel rimelig å anta at det finnes en symbiose mellom kodifisert og taus kunnskap, der kjerneprosessen gjerne har et teoretisk fundament mens erfaring kreves for å mestre det.

Bedriftens absorpsjonsevne (Cohen og Levinthal, 1990) er en kritisk faktor i sammenheng med kunnskap. Nettverket har også vært sentralt når Voss Bryggeri har bedret sin absorpsjonsevne. Kunnskapsbasen danner grunnlaget for absorpsjonsevnen, og det kan

hevdes at de har et godt fundament. I sammenheng med kunnskapsoverføring uttalte intervjuobjektet følgende:

«Vi brygga vårt første syrna øl med Brew By Numbers. Vår første lager med italienerne. Så å lære nye ting er en motivasjon, alltid. Også å kunne bruke tradisjoner fra Voss med kveik osv, kombinere ingredienser herfra og noe fra deres region. Brygge med andre man vet er gode på en type øl. Vi skal brygge med et islandsk bryggeri her senere, det som gjorde at det kom i gang var at vi kjente til at de var gode på stout, og vi har lenge hatt lyst til å lage smalahove-stout. Det er de kjent for også på Island, så de skal komme hit og vi skal putte smalahove i ølen. Så alle blir representert ved smalahovet. Det er en crazy idé da, som sammenfaller med smalahove på Island og smalahove på Voss, det passa veldig bra. Også vil vi lære så mye som mulig om brygging hele tida, det får vi til med å samarbeide med andre eller å brygge med kunder, for de er veldig åpne for ting. Å bruke det man har til å lage noe best mulig.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Her nevner gründeren flere ulike samarbeid, noe som tyder på at bryggeriets interaksjon med nettverket er prosjektfokusert. De internasjonale prosjektene preges av et klart mål om å lære nye bryggeteknikker, noe som tilsier at det internasjonale nettverket er et strategisk nettverk. Videre forteller gründeren om hvordan bryggeriene lærer mer enn bare bryggeteknikker. Det foregår også utveksling av erfaringer og informasjon rundt utstyret som brukes i produksjonen, det de selv omtaler som «utstyrsnerding», hvor man kan utveksle tips og triks med hverandre. Nytteverdien av denne typen kunnskap kan ansees som høy, ettersom kunnskapen ikke er veldig avansert men likevel må læres gjennom erfaring (Asheim og Coenen, 2005). Det kan argumenteres for at denne kunnskapen kan bli tilegnet på egenhånd gjennom kodifisert kunnskap, som bøker og oppskrifter om brygging eller teknikker. Erfaring og observasjon er sentralt, og det er rimelig å anta at de ikke ville tilegnet seg det samme nivået av kunnskap gjennom en teoretisk tilnærming (Isaksen og Asheim, 2008).

Bryggeriet tilnærming til produktutvikling og innovasjon drives ikke av et fokus på FoU, og har heller ikke en analytisk kunnskapsbase. Følgelig kan STI-metoden for innovasjon utelukkes. Bedriften søker kunnskap fra eksterne aktører, og har stor grad av

prosjektbaserte samarbeid. Dette er i tråd med hvordan PCI-metoden beskrives, men da denne baserer seg på en symbolsk kunnskapsbase passer heller ikke denne kategoriseringen.

Innovasjonsarbeidet baserer seg på samarbeid mellom kunder og leverandører, og har klare koblinger til den syntetiske kunnskapsbasen bryggeriet besitter. Jeg vil derfor konkludere med at de benytter DUI-metoden for innovasjon. Dette er likevel ikke beskrivende for innovasjonsmetoden som helhet, da det store fokuset på prosjektbaserte samarbeid gjør at de også låner elementer fra PCI-metoden (Isaksen og Asheim, 2008).

Lysefjorden Mikrobryggeri

Det fortelles om hvordan bryggeriene i bransjen gjerne hjelper hverandre, og at kunnskapsoverføringen er relativt fritt flytende innad i bransjen. Bedriftene deler gjerne informasjon, og egne erfaringer med utstyr og prosesser, med andre aktører. Det fremstilles et bilde av en kultur hvor man enkelt kan ringe til andre bryggerier for å få informasjon, og hvor tonen er uformell.

Bryggeriet fikk sitt første salg gjennom sitt nettverk, da en lokalbutikk i Lysefjorden valgte å føre produktet deres i sitt sortiment. Gründeren uttalte følgende om salgsprosessen:

«Jeg gikk rett og slett rundt til lokalbutikkene og spurte. Han her nede kjenner jeg jo, så jeg gikk og spurte og han sa "selvfølgelig", så har vi egentlig bare reist rundt, kjørt rundt til butikker og spurt om de ville kjøpe øl. Så vi var vel oppe i 40 butikker på egenhånd ...»
(Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Det første salget er ofte det vanskeligste, og det kan argumenteres for at videre salg er lettere hvis man kan vise til tidligere salg. Det er rimelig å hevde at bedriftens nettverk påvirket denne prosessen.

Lysefjorden Mikrobryggeri har per i dag ikke tatt del i sambrygging med andre bryggerier, men uttaler at det er ønskelig i fremtiden. De har også mottatt forespørsler om samarbeid. Bryggeriet leier ut sitt lokale til bedriften Mjøderiet, og gründeren informerte om at et samarbeid mellom Lysefjorden Mikrobryggeri og Mjøderiet var under planlegging. Det skulle i så tilfelle brygges en 'braggott', en hybrid mellom øl og mjød, som vil være et friskt pust i

håndverksbrygg-faunaen. De to bedriftene hadde et personlig kjennskap som fundament for dette samarbeidet.

I tillegg har Lysefjorden Mikrobryggeri samarbeidet med en kjent ølblogger - Simon Martin. Martin legger ut videoer på nettstedet YouTube under navnet 'Real Ale Craft Beer', der han smaker på og anmelder øl. Han får vanligvis tilsendt øl av sine følgere, og de kan komme fra hele verden. Martin fikk tilsendt øl fra flere norske håndverksbryggerier, deriblant Lysefjorden Mikrobryggeri. Han likte det så godt at han valgte å kontakte bryggeriet, som resulterte i flere norgesbesøk og to samarbeidsbrygg. Gründeren forteller følgende om samarbeidet med Martin:

«Det var han som tok kontakt med oss fra en som ... vi har blitt kjent med en som heter Helge, som har sendt en del over til han. Fra oss og fra mange andre bryggerier i Norge. Han har ikke sent hva som helst, men det han syns er godt, det koster jo litt å sende pakker bort, og han har jo kjøpt ølet sjøl, for å sende, for å promotere bryggerier i Norge. Så tok han kontakt med Helge og spurte om Lysefjorden og om vi kunne ha et samarbeid. Han har hatt over 40 samarbeidsbrygg med forskjellige bryggerier i verden.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Kontakten med Simon Martin oppstod gjennom en venn av bryggeriet, og førte med seg et nytt produkt og et utvidet internasjonalt nettverk, noe som har ført til kontakt med importører fra USA, Danmark og Brasil. I tillegg har et bryggeri i Wales tilbudt seg å brygge på vegne av Lysefjorden Mikrobryggeri, og distribuere dette i Storbritannia.

Lysefjorden Mikrobryggeri er en del av et nettverk som preges av sporadisk og uformell kontakt, med relativt svake bånd (Granovetter, 1973). Likevel er det snakk om samarbeid mellom relativt like aktører, og med varierende grad av kunnskapsdeling. Det er ingenting som tilsier at kunnskapsoverføringen er spesielt krevende, og nettverket inneholder elementer fra både sterke og svake bånd. Det kan derfor synes at nettverket en blanding mellom bridging og bonding (Abelsen et al., 2013).

Balder Brygg

Bryggeriet fikk sitt første salg gjennom sitt nettverk, og informanten forteller at deres første kunde også har en eierandel i bryggeriet:

«Første salg var gjennom kjennskap og vennskap, venn av venn av eieren, Cafe Opera i Bergen, de eier noen prosent av bryggeriet, og også en cafe på Leikanger. Der var første salget.»
(Gründer, Balder Brygg)

Den lokale forankringen i Leikanger førte med seg en investor, som også ble en kunde. Det første også til et fotfeste i Bergen, som kan hevdes å bidra positivt til videre salg på Vestlandet, og særlig til andre foretak i Bergen. Kostnaden ved videre salg til aktører i Bergen vil være mindre, og er således en mindre barriere, når en distribusjonskanal allerede er opprettet. Med det første salget til investorens kafe i Leikanger var veien videre til Bergen kort. Informanten forteller om hvordan dette samarbeidet også førte til kontakt med grossisten Beer Enthusiast, som nærmest tømte bryggeriets lager:

«Kontakten med Pingvinen, Cafe Opera førte til at det ble en avtale med grossist, Beer Enthusiast, og de tømte jo lageret vårt for øl. Det bidro veldig bra.» (Gründer, Balder Brygg)

Dette understreker ikke bare hvilken betydning nettverk har for unge bedrifter, men også viktigheten av å benytte dem. Bryggeriet har dratt nytte av sitt lokale nettverk, men også sitt nasjonale nettverk. Informanten forteller følgende om sine medgründere:

«De har kjent mange rundt omkring i landet, mye i begynnelsen da vi kun hadde fat, få det første salget. Hadde nok vært tyngre hvis vi ikke hadde med de.» (Gründer, Balder Brygg)

Det kan ikke med sikkerhet sies noe om i hvilken rekkefølge aktørene har blitt introdusert i nettverket, da to av gründerne ikke bor i Leikanger. Det er en mulighet for at kontaktene har blitt til som en konsekvens av aktivitet rundt omkring i landet. Bryggeriet har også samarbeidet med den omreisende kokkegruppen The Flying Culinary Circus (FCC), og har brygget to ulike typer øl sammen med dem, en epleøl og en juleøl. Ølene ble ført i butikker over hele Norge gjennom ASKO og har vært en forutsigbar inntekt for bryggeriet. Ved å sende ut to til tre paller med disse ølene hver måned har det vært et lukrativt samarbeid, og de vil gjerne gjøre mer av det. Gründeren forteller at juleølet var det opprinnelige samarbeidet, men at FCC fikk smake epleøl under besøket og gjerne ville være med på det også. Informanten uttalte følgende:

«Vi lagde egentlig et juleøl, med forskjellige krydderblandinger og sanne ting. Også var de oppe hos oss og smakte eple-øl, og sa ja, sånn skal vi lage!» så det ble vel rundt 30 000 flasker.

Det har hjulpet godt på å sende ut 2-3 paller i måneden til ASKO, på Meny stort sett i hele Norge.» (Gründer, Balder Brygg)

Samarbeidet hadde tydelige fordeler når det kom til markedsføring av produktene, ettersom FCC allerede hadde en kjent merkevare, og førte dermed til at de fikk solgt mye øl til store deler av landet. Her har bryggeriet hatt et klart formål med kontakten, og det klassifiseres som et strategisk nettverk (Hite og Hesterly, 2001). Å være representert i nasjonale kjeder er også en stor fordel med tanke på Balder Bryggs egen merkevare, og var både god butikk og god reklame for bryggeriet. Kokkegruppen har erfaring med smaskombinasjoner, og vil også kunne bidra til tips og råd for nye kombinasjoner av smaker. Samarbeidet er et eksempel på hvordan nettverk og kunnskap kan bidra til innovasjon og konkurransefortrinn, gjennom bruk av nye ingredienser og markedsføring gjennom en anerkjent merkevare (Zahra et al., 2000).

Informanten forteller at de ikke har tatt initiativ til så mange samarbeidsbrygg, men at de kommuniserer en del med andre bryggerier og hjelper til dersom de får spørsmål. Samarbeid oppstår som regel på festivaler, der man får mulighet til å snakke med andre aktører i bransjen.

«Samarbeid oppstår ofte på festival, treffer og snakker med folk.» (Gründer, Balder Brygg)

Disse samarbeidene kan være både strategiske og basert på identitet, ettersom samarbeid kan gå litt på magefølelse og litt på åpninger i markedet. Gründeren forteller videre om interaksjonen med andre aktører:

«Ikke så mye samarbeid, vi har jo en dialog, prater med de, men ikke noe direkte samarbeid. Vi har vært en gang i Trondheim gjennom Beer Enthusiast, sammen med Austmann og Lindheim Ølkompani. Brygga også to øl for Lom bryggeri da de starta. Skulle ønske jeg hadde tid til å reise mer og gjøre sånne ting, men det er mye som skjer både på jobb og privat. Vi ønsker jo gjerne å brygge mer sammen med andre, på sikt.» (Gründer, Balder Brygg)

Ettersom Balder Brygg har hatt samarbeid med både bryggerier og andre aktører, som de etter sigende har hatt god nytte av i flere faser av bedriftens liv, er det naturlig at de ønsker å fortsette med dette. Det er tydelig at bedriften selv ser verdien nettverket fører med seg, og at de i fremover ønsker å pleie disse forholdene. Ressursene som kreves er en barriere for

kunnskapsoverføringen, ettersom bedriften i hovedsak drives av én person til daglig. Videre er det også en tydelig barriere, og det er ressursene som kreves. Selv om ønsket er der, er det vanskelig å opprettholde lønnsom drift av bryggeriet, og samtidig reise rundt omkring i landet for å pleie ulike forhold. Funnene indikerer at bryggeriets nettverk er nasjonalt, og stort sett består av svake bånd.

5.2.2 Oppsummering av bedriftenes nettverk

Samtlige bryggerier har tilknytning til et uformelt nettverk. Bryggeriene har likevel ulike forhold til sitt nettverk, der Voss Bryggeri skiller seg ut som en aktør i et nettverk med sterke bånd. Lysefjorden Mikrobryggeri og Balder Brygg er del av nettverk som i større grad har svake bånd mellom aktørene, med sjelden kontakt, selv om aktørene har relativt lik bakgrunn. Videre har samtlige bryggerier stor grad av tillit til aktørene i sitt nettverk, på tross av varierende kontakt. Lysefjorden Mikrobryggeri og Balder Brygg har er en krysning mellom bonding og bridging nettverk, med elementer fra begge. Den sjeldne, tilfeldige og sporadiske kontakten stemmer overens med teorien om bridging nettverk. Videre er bryggeriene del av nettverk med relativt like aktører, og de beskriver forholdet til disse aktørene som tillitsfullt.

Voss Bryggeri har benyttet sitt nettverk aktivt og kontinuerlig siden oppstart, mens de to andre bryggeriene har hatt mindre bevissthet rundt dette. Lysefjorden Mikrobryggeri er klar over verdien nettverket kan ha, men det kan synes at denne holdningen har blitt til etter deres første samarbeid. Balder Brygg har samarbeidet om produksjon av øl i ett tilfelle, og hjulpet blant annet Lom Bryggeri under deres oppstartsfasen. Voss Bryggeri synes å ha benyttet sitt nettverk i større grad enn de to andre, med noe mer bevissthet rundt bruken av nettverk fra oppstart. De to andre bryggeriene har benyttet nettverk i mindre grad, og har hatt en gradvis økning av bevissthet rundt bruken.

Voss Bryggeri samarbeider med en rekke bryggerier og serveringssteder i Norge. De har regelmessig kontakt og kjenner aktørene godt. Bryggeriets nasjonale nettverk preges av sterke bånd. Bryggeriets internasjonale nettverk preges derimot av svake bånd, da de har sjelden og sporadisk kontakt. Voss Bryggeri kjenner mange av aktørene i sitt nettverk personlig, og ressurser deles velvillig mellom disse. Nettverket er følgelig et identitetsnettverk.

Lysefjorden Mikrobryggeri ga ikke uttrykk for at de benytter seg av sitt nettverk i særlig grad. Bryggeriet har regelmessig kontakt med de aktørene som er kunder av bryggeriet, men mest de lokale. De innrømmet å ha forbedringspotensial på dette området. Kontakten med Simon Martin og samarbeid med Chef's Dinner riktignok gode, men ut ifra hyppigheten er disse forbindelsene å regne som svake bånd. Kontaktene synes å være tiltenkt en funksjon, og er ment å være en ressurs for bryggeriet. Det kan derfor klassifiseres som et strategisk nettverk.

Balder Brygg er en del av et identitetsnettverk med svake bånd. Bryggeriet gir uttrykk for å jobbe mot flere strategiske kontakter som en plan for videre vekst, som f. eks. Color Line. De har per i dag ingen internasjonale kontakter.

Tabell 4: Bryggerienes nettverk og kunnskap

	Voss Bryggeri	Lysefjorden Mikrobryggeri	Balder Brygg
Kunnskap	Erfaringsbasert kunnskap	Erfaringsbasert kunnskap	Erfaringsbasert og teoretisk kunnskap
Kunnskapsbase	Syntetisk	Syntetisk	Syntetisk
Nettverk	Sterke bånd (nasjonalt) og Svake bånd (internasjonalt)	Svake bånd (nasjonalt)	Svake bånd (nasjonalt)
Nettverkstype	Identitetsnettverk	Strategisk nettverk	Strategisk nettverk

5.3 Bedriftenes innovasjonsevne

I håndverksbryggeribransjen er innovasjon svært viktig, særlig i form av produktutvikling. Bredt sortiment er en stor del av definisjonen for denne kategorien av bryggerier, og de må regelmessig lansere nye produkter for å holde seg aktuelle. Inntektene, og dermed bedriftens

vekst, er avhengig av innovasjonsevnen til bryggeriene. Det er vanskelig å kategorisere produktutvikling av håndverksbrygg som én innovasjonskategori. Årsaken til dette er at utviklingen av nye produkter (ny øl i sortimentet) er å regne som en produktinnovasjon, mens ølet gjennomgår en prosess før det kan regnes som et ferdig produkt. Ved å endre ingredienser i ølet kan man oppnå både et nytt produkt og en endret prosess, og skillene mellom de to kategoriene viskes ut. Prosessen er imidlertid nødvendig for å utvikle nye produkter, og jeg har valgt å klassifisere dette som produktinnovasjon. Unntaket er ved utvikling av glutenfrie øl, der man må legge til et steg i prosessen for å oppnå det ønskede resultatet. Jeg har valgt å plassere dette under prosessinnovasjon.

5.3.1 Bedriftenes innovasjonsevne

Voss Bryggeri

Gjennom å kontinuerlig etterstrebe forbedring og ny kunnskap har Voss Bryggeri plassert seg selv på kartet blant Norges mest innovative bryggerier. De er opptatt av å kombinere moderne ølstiler og lokalt tradisjonsøl fra Voss, og ser hele tiden etter innovative kombinasjoner de kan ta inn i bedriftens mainstream. I teorien (2.1.3) presiseres viktigheten av å integrere en innovasjonsmentalitet i bedriften, og at dette bør gjennomsyre organisasjonen for å oppnå god innovasjonsevne (Lawson og Samsom, 2001). Følgende sitat representerer bedriftens mentalitet:

«... Så alt vi kan lære noe av, da er vi med, rekker opp hånda, kjører på. Samarbeidsbrygg er ofte litt crazy, man vet ikke helt hvordan det blir, men det er alltid gøy. Også er det alltid gøy å vise fram bryggeriet sitt til et annet bryggeri. Ølet blir jo alltid til sammen, og det blir alltid noe nytt. «dere gjør det sånn ja», utstyrsnerding, tips, «vi hadde en sånn før, den funka ikke så bra», erfaring med utstyr osv., man lærer alltid.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Bedriftens motivasjon beskrives også med fokus på læring, hele tiden forbedre seg, og å kunne brygge øl på andre måter enn de gjør i dag. Motivasjonen tolkes som et ønske om å konkurrere effektivt, og skape verdi og vekst. Dette kan være viktige kilder til innovasjon. Det finnes imidlertid enkelte hindringer for dette, der plassmangel og økonomi trekkes fram som sentrale faktorer.

Gründeren forteller videre om hvordan de fikk internasjonal oppmerksomhet da de brukte kveik som ingrediens, fordi de var de første som hadde gjort dette. Bedriftens innovasjonsevne defineres som evnen til å kontinuerlig omforme kunnskap og ideer til nye produkter eller prosesser (Lawson og Samson, 2001). Bryggeriet har blant annet vunnet prisen Årets Øl-innovasjon i 2013, som tilsier at de har denne evnen. Dette er et eksempel på en inkrementell produktinnovasjon. Inkrementelle innovasjoner foregår også som prosessinnovasjon ved Voss Bryggeri, og eksemplifiseres av den nylig installerte tappelinjen for bokser. Om årsakene til valg av boks som emballasje uttalte gründeren:

«Det er praktisk med boks. Beste mediet å oppbevare øl i. Lystett, lufttett, lite oksygen i tappinga. Det tar best vare på ølet. Også liker vi ikke knust glass, verken i naturen eller i tapperommet. Vi har aldri likt flasker egentlig. Boks er litt nytt og spennende. Se om vi kan pushe gjennom boks. Noen har begynt. Amundsen, 7Fjell, Ægir, Svalbard, Nøgne Ø, ja, det kommer på boks. Det er bærekraftig mtp. transport. En pall med øl er nesten bare en pall med øl, veldig lite annen vekt, så det er bedre for miljøet. Det gjenvinner raskt, og bra. Det er turvennlig, du slipper å drasse med deg vekta fra en glassflaske fram og tilbake. Driker boks på tur så kan du bare trække på den også tar den veldig lite plass. Jeg liker det godt til servering, i bar også når du heller over i glass, mange fordeler i bar, stabler godt i kjøleskap, blir forttere kaldt og holder seg 'fresht' lenger.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Det er grunn til å tro at etterspørselen etter øl på boks vil øke i fremtiden, basert på denne uttalelsen. Voss Bryggeri har sterke bånd med og hyppig kontakt med HORECA-markedet, og baserer påstandene på samtaler og diskusjoner de har hatt tidligere. Ettersom eksportmarkedet allerede etterspør produkter på boks, og helst i 0.33l størrelse, kan det indikere en trend som er på vei til Norge.

Å tappe ølet på boks er nytt for bryggeriet, og er en prosessinnovasjon fordi det endrer måten bedrifter produserer sitt ferdige produkt på. Det er også grunn til å plassere dette under markedsinnovasjon, ettersom produktets innpakning er endret.

Lysefjorden Mikrobryggeri

Den vanligste typen innovasjon ved Lysefjorden Mikrobryggeri er inkrementell. De modner

alt øl på flaske, uten filtrering, og har dermed et veldig levende produkt. Gründeren uttaler følgende om deres produktsortiment:

«Det unike er at vi flaskemodner alt ølet vårt, ingen filtrering, ingenting, også lager vi veldig humlerike øl, øl med mye humle. De er kontinuerlig humlet. I forhold til å bare ha 3-4 steg med humling. Ingen bitter humle og vi bare kjører på med råvarer. Det er mye mer råvarer i den ølen vi har enn i mange andre. Det er det unike med det. Vi lager heller ikke pilotbrygg, jeg lager oppskriften også brygger vi det, så ser vi heller om det er noe som må forandres til neste batch. Men vi er jo ute etter hele tiden å lage det beste ølet, så vi gjør jo små forandringer hele veien. Uten at forbrukerne merker så veldig mye til det da, det er jo et levende produkt vi har, så det er under utvikling hele tida, så lenge det er på flaske så er det under utvikling.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Det er tydelig at produktutviklingen ved bryggeriet er preget av små-steg endringer, hvor eksisterende kunnskap blir benyttet i kombinasjon med de råvarene som er tilgjengelig. Det er en eksperimentell form for innovasjon, men kjerneproduktet forblir det samme (Jones, 2013). Bedriften bærer preg av bevissthet rundt produktutvikling, men med en varierende bevissthet rundt innovasjon. Det kan tenkes at denne variasjonen skyldes forholdet til selvet begrepet innovasjon. Det er tydelig at bedriften er bevisst på nødvendigheten av innovasjon for å kunne overleve i markedet (Baumol, 2002), og om produktutvikling uttaler gründeren følgende:

«Det er veldig viktig å komme med nye produkter, du blir fort kjedelig hvis du bare lager det samme gamle hele tida, du må utvikle nye produkter hele tiden. Det gjør vi jo med de kveldene vi inviterer folk her f.eks, at vi lager enkeltbatcher som vi kun serverer der. Da får vi jo testet ut litt og fått tilbakemeldinger.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Innovasjonsarbeidet bærer preg av mye internt fokus, med et noe uklart mål. Den vanlige prosedyren er å brygge ulike typer øl for så å teste de ut på et representativt utvalg. Inkrementelle innovasjoner foregår både blant produkter og i bryggeprosessen, og bedriften forstår viktigheten av å introdusere nye produkter. Bryggeriet kan å lage godt øl, de håndplukker ingredienser og bruker rikelig av dem. De har spesialisert seg på øl til mat og har vært finalist i både 'Årets Øl' og 'Det Norske Måltid'. Innovasjonsevnen er således god innenfor dette området.

Det er viktig å presisere at bryggeriet har mye kontakt med de lokale matprodusentene Haaheim Gård og Vossakjøtt, som bryggeriet produserer øl på vegne av. og det kan derfor argumenteres for at markedsinnovasjon er et større fokus enn produktinnovasjon for bedriften.

Lysefjorden Mikrobryggeri har så langt ikke hentet inn ekstern kunnskap i vesentlig grad, og det er min oppfatning at bryggeriets innovasjonsevne kan økes ved å benytte seg av nettverk i større grad.

Balder Brygg

Ettersom de fleste norske håndverksbryggerier hadde sitt hovedfokus på overgjæret øl, kan det hevdes at Balder Brygg hadde en innovativ tilnærming da de startet bryggeriet. De ønsket å differensiere seg fra sine konkurrenter ved å brygge undergjæret øl – lagerøl og pilsner typer. Dette er en klar strategi for å kunne konkurrere effektivt i et marked med kraftig vekst (Zahra et al., 2000). Informanten forteller følgende om oppstarten:

«Dealen var å lage lagerøl, det er det ikke så mange som driver med. Det er viktig å prøve å lage noe nytt, med inspirasjon fra gamle bryggeteknikker. Litt einelåg og sånne ting. Lage godt øl som skiller seg fra det andre driver med, og prøve å tjene litt penger etter hvert.» (Gründer, Balder Brygg)

Et av målene til Balder Brygg er altså å lage øl som skiller seg fra mengden. De overgjærede øltypene (ale) er godt representert blant småskala bryggerier, og kombinasjonen mellom lagerøl og frukt eller bær er en nisje med få aktører. Her har bryggeriet så langt klart å inkorporere newstream-aktiviteter i sin mainstream, og har høy innovasjonsevne innenfor kategorien lagerøl. En av metodene de har benyttet seg av for å øke sin innovasjonsevne er å følge med på endringene i markedet. Gründer uttaler følgende om produktutvikling:

«Prøver å følge med på trender osv., invitere til åpent bryggeri, ølsmaking osv. For å se hva folk liker. Vi er ikke egentlig de som prøver å følge trender, har mer en ambisjon om å vise at lagerøl er mye mer enn bare Ringnes og Hansa pils» (Gründer, Balder Brygg)

Sitatet viser ikke bare en av kildene for tilbakemelding og produktutvikling ved bryggeriet, men også deres innstilling. Jeg mener at dette kan tolkes som at Balder Brygg ønsker å holde

seg oppdatert på trendene, uten at de nødvendigvis forsøker å følge dem. Kanskje tvert imot. De ønsker å følge med på trender slik at de er oppdatert på hva markedet etterspør, men også for å avdekke hva som ikke er representert blant de norske bryggeriene. Dette underbygger bryggeriets opprinnelige ambisjon, nemlig å opplyse folk om at pilsner og lagerøl også kan ha et spennende smaksbilde. Hvis en bestemt type frukt eller bær er etterspurt som ingrediens, kan de velge å lage en pils med innslag av den gitte frukten eller bæret. Dette holder dem imidlertid også innenfor rammene de selv har satt, da sortimentet preges av undergjærede øltyper tilsatt frukt, bær og krydder fra lokalområdet (Leikanger). Gründeren forteller videre:

«Jeg er jo kreativ, og har alltid lyst til å prøve nye ting. Prøve å finne ting som ikke andre lager. Også prøver vi å bruke lokale råvarer, da blir det mye frukt - eple og bringebær, som vi har brukt fram til nå» (Gründer, Balder Brygg)

Strategien som går ut på å skille seg fra andre håndverksbryggerier tydeliggjøres i bryggeriets holdning til produktutvikling. Dette er et godt utgangspunkt for innovasjon, ettersom det finnes mange smakskombinasjoner å utforske. Det kan likevel være en begrensning, hvis den lokale forankringen er så sterk at kombinasjonene etter hvert blir oppbrukt. For å eksperimentere innenfor sitt område av håndverksøl har bedriften ansatt en polsk brygger i en deltidsstilling, for å tilføre kunnskap og kompetanse til bedriften. De har også hatt en student fra sveits som lærling. Sistnevnte er en meget gunstig situasjon for bryggeriet, som kan tillate testing og eksperimentering parallelt med produksjonen.

«Hadde også en lærling fra Sveits nå nylig, som har testa mye forskjellig.» (Gründer, Balder Brygg)

Markedsinnovasjon defineres som en strategi som skiller seg fra bedriftens nåværende metoder, og ikke tidligere har vært tatt i bruk av foretaket (SSB, ordforklaring). Balder brygg har planer om å utforske en ny kundegruppe, nemlig glutenfritt øl. Dette er et segment med strenge krav til renhet i produksjonsprosessen, og det er til nå bare et par av de største håndverksbryggeriene som produserer glutenfrie øl (deriblant Kinn og Nøgne Ø). Gründeren uttaler følgende:

«Vi skal lansere to nye fruktøl som glutenfrie, det er det behov for i markedet og folk vil ha det. Har fått tilbakemelding fra grossister.» (Gründer, Balder Brygg)

Det er verdt å merke seg at grossisten har informert om at det er etterspørsel i markedet. Grossisten er dermed en viktig medspiller og aktør i denne bransjen, og ikke kun et mellomledd. Viktigheten av god og regelmessig kontakt med grossist(er) synes med dette å være en god kilde til produktutvikling og innovasjon. Informanten uttaler også følgende:

«Jo mer man kan, jo bedre muligheter har man for å drive god forretning, da vi ansatte den polske bryggeren så ble det litt bedre.» (Gründer, Balder Brygg)

Utsagnet bekreftes av teorien om kunnskap, som sier at en bedrifts kunnskapsbase kan utvides ved å ansette flere personer (Cohen og Levinthal, 1990). Bedriften vil også øke sin innovasjonsevne ved å tilføre ny kunnskap, som bringer med seg potensiale for økt ytelse og forbedrer mulighetene til å konkurrere effektivt (Zahra et al., 2000). Videre forteller informanten at han selv benytter et hjemmebryggeanlegg for å teste nye oppskrifter, ofte omtalt som pilotbrygging, før de velger å sette ølet i produksjon:

"Prøver å brygge øl på anlegget mitt først for å teste litt, før vi brygger på det store.» (Gründer, Balder Brygg)

Disse funnene viser at Balder Brygg er et bryggeri som jobber for å skille seg ut, og at de så langt har lyktes med det. Bedriften arbeider kontinuerlig for å finne nye segmenter, og søker bevisst segmenter med lite konkurranse, eksemplifisert ved satsingen på Lagerøl og glutenfritt øl. Jeg vil med bakgrunn i disse funnene kategorisere innovasjonsevnen hos Balder Brygg som høy.

5.3.2 Oppsummering av bedriftenes innovasjonsevne

Det er vanskelig å kategorisere produktutvikling av håndverksbrygg som en innovasjonskategori. Årsaken til dette er at utviklingen av nye produkter (ny øl i sortimentet) er å regne som en produktinnovasjon, mens ølet gjennomgår en prosess før det kan regnes som et ferdig produkt. Ved å endre ingredienser i ølet kan man oppnå både et nytt produkt og en endret prosess, og skillene mellom de to kategoriene viskes ut. Prosessen er imidlertid

nødvendig for å utvikle nye produkter, og jeg har valgt å klassifisere dette som produktinnovasjon.

Innovasjonskategoriene de ulike bedriftene befinner seg i er noe varierende. Voss Bryggeri har stort fokus på å kombinere gamle bryggetradisjoner med nye øl-stiler, og oppnår med dette produktinnovasjoner. Videre har de installert en ny tappelinje som endrer produksjonsprosessen for produktene, og har dermed også utført en prosessinnovasjon. Lysefjorden Mikrobryggeri fokuserer i stor grad på øl som en kulinarisk opplevelse, og jakter kontinuerlig på nye smaker. Bryggeriet preges av produktinnovasjoner, med fokus på øl som passer til ulike typer mat. Balder Brygg har flere ben å stå på innenfor innovasjon, og er representert innenfor samtlige av kategoriene produkt-, prosess- og markedsinnovasjoner. Ved å kontinuerlig være på utkikk etter markeder der norske håndverksbryggerier er lite representert har de blant annet prøvd seg på glutenfri øl. Utviklingen av dette produktet fører også med seg produktinnovasjon, som i tillegg er representert i andre produkter bryggeriet fører, samt prosessinnovasjon for å fremstille ølet.

Blant håndverksbryggeriene i studien er det inkrementell innovasjon som har størst fokus. Da øl er et relativt fastsatt og tradisjonelt produkt, hvor få endringer har funnet sted i senere tid er ikke dette noen stor overraskelse. Øl er også en sentral del av nordisk kultur, og disruptive innovasjoner kan derfor vanskelig gjennomføres uten å fremstille et produkt for en helt ny målgruppe.

Innovasjonsevnen er tydelig påvirket av antall ansatte bedriftene har, og begrenses deretter. En medvirkende faktor i blant disse bryggeriene er også at boksemaskiner ikke har vært tilgjengelig i en passende størrelse for norske håndverksbryggerier før nylig. Voss Bryggeri var det eneste av de tre bryggeriene som ikke allerede hadde investert i en flaskelinje, og kostnaden ble derfor ikke like stor, sammenlignet med å bytte ut en eksisterende linje. Tappelinjer for boks har blitt utviklet i USA som et resultat av det økende antallet håndverksbryggerier som etterspurte dette, i USA og resten av verden.

Hva gjelder markedsstrategi er samtlige av bryggeriene representert i dagligvare, men i oppgaven presenteres bryggerienes fokusområde. Voss Bryggeri har et tydelig fokus på HORECA markedet, der de også har deler av sitt nettverk. Ved å produsere alkoholholdig drikke som i hovedsak overskrider 4,7%, er dagligvare automatisk utelukket for brorparten

av produktene. De er også representert på Vinmonopolet. Lysefjorden Mikrobryggeri har dagligvare som sitt fokusområde. De er representert i HORECA markedet, men uttaler selv at de ønsker å bli bedre der og i framtiden rette mer fokus mot HORECA. Bryggeriet er ikke representert på Vinmonopolet. Balder Brygg er representert i alle de tre kategoriene HORECA, Vinmonopolet og dagligvare.

Basert på de to foregående underkapitlene om kunnskap (5.1) og nettverk (5.2), kan bedriftene plasseres i sammenheng med ulike innovasjonsmodeller. Den syntetiske kunnskapsbasen har tydelige koblinger til DUI-metoden (Doing, Using, Interacting) for innovasjon (Isaksen og Asheim, 2008), som igjen henger sammen med den erfaringsbaserte kunnskapen bryggeriene besitter. Voss Bryggeri skiller seg noe ut på dette området, der deres bruk av nettverk og samarbeidsprosjekter også har enkelte trekk til felles med PIC-metoden (Projects, Infrastructure, Communication) for innovasjon.

Tabell 5: Bryggerienes innovasjonskategori, innovasjonstype og markedsstrategi.

	Voss Bryggeri	Lysefjorden Mikrobryggeri	Balder Brygg
Innovasjons- kategori	Prosess- og produktinnovasjon	Produktinnovasjon	Produkt-, prosess- og markedsinnovasjon
Innovasjonstype	Inkrementell	Inkrementell	Inkrementell
Markedsstrategi	HORECA Vinmonopolet	Dagligvare	HORECA Vinmonopolet dagligvare

Bedriftenes innovasjonsevne er avhengige av flere faktorer. Kunnskap og nettverk legger føringer for tilnærmingen bryggeriet velger å ha. Bedriftenes hyppighet og variasjon innenfor sitt innovasjonsarbeid er en pekepinn på deres evne til å kombinere newstream og mainstream aktiviteter. I tabell 6 har bryggerienes innovasjonsevne blitt vurdert på en skala fra lav til høy, der moderat er midt i mellom. Kombinasjonen av newstream og mainstream aktiviteter er vektlagt i lys funnene fra de to foregående delkapitlene. Her spiller nettverk en sentral rolle.

Tabell 6: Bryggerienes innovasjonsevne

	Voss Bryggeri	Lysefjorden Mikrobryggeri	Balder Brygg
Kunnskap	Erfaringsbasert kunnskap	Erfaringsbasert kunnskap	Erfaringsbasert og teoretisk kunnskap
Kunnskapsbase	Syntetisk	Syntetisk	Syntetisk
Nettverk	Sterke bånd (nasjonalt) og Svake bånd (internasjonalt)	Svake bånd (nasjonalt)	Svake bånd (nasjonalt)
Nettverkstype	Identitetsnettverk	Strategisk nettverk	Strategisk nettverk
Innovasjonsmodell	DUI med elementer fra PIC	DUI	DUI
Innovasjonskategori	Prosess- og produktinnovasjon	Produktinnovasjon	Produkt-, prosess- og markedsinnovasjon
Innovasjonstype	Inkrementell	Inkrementell	Inkrementell
Markedsstrategi	HORECA Vinmonopolet	Dagligvare	HORECA Vinmonopolet Dagligvare
Innovasjonsevne	<i>Høy</i>	<i>Moderat</i>	<i>Høy</i>

Voss Bryggeri har høy innovasjonsevne på bakgrunn av bryggeriets aktive bruk av nettverk, samt ambisjon om å kontinuerlig lære seg nye bryggeteknikker. Så langt har de lyktes med dette, og kombinerer regelmessig både gamle og nye metoder som resulterer i nye produktinnovasjoner.

Lysefjorden Mikrobryggeri har en moderat innovasjonsevne ettersom deres hovedfokus er øl som går til mat, og følgelig skal gå godt sammen med andre smaker. Her fokuseres det på

perfeksjonering av eksisterende øltyper mot spesifikke formål, og innovasjonene er derfor ikke tilstede i like stor grad som ved Voss Bryggeri. Det eksperimenteres i større grad av mye smak enn nye smaker. De er riktignok innovative dette området, men ikke i stor nok grad til å have i kategorien 'høy'.

Balder Brygg fokuseres på å kombinere lagerøl og pilsner med nye smaker, og fokuserer på kombinasjoner som ikke er så vanlige. I tillegg har de prøvd seg på glutenfri øl, som kan sies å være et nytt marked. Ved å kontinuerlig forsøke å utvikle produkter som andre ikke lager, og følgelig heller ikke lager selv, har de per definisjon et innovativt fokus.

5.4 Bedriftenes vekst

Dette delkapittelet vil presentere informasjon om bryggerienes vekst og om de har forsøkt å entre internasjonale markedet. Vekst kan måles på ulike måter, deriblant ved å se på bedriftenes driftsinntekter, antall ansatte, produksjonsvolum og omdømme. Da bryggeriene er startet opp på samme tid kan de med enkelhet sammenlignes på disse punktene. I siste delkapittel (5.4.3) vil det foreligge en sammenligning av de presenterte funnene, og det vil drøftes hvordan bryggeriene mest mulig hensiktsmessig kan sammenlignes.

5.4.1 Bedriftenes vekst

Voss Bryggeri

Under intervjuet informerte gründeren om at produksjonsvolumet til Voss Bryggeri var i 2012 på 19 000 liter øl, mens de i 2016 produserte 70 000 liter. Det tilsvarer en økning på 51 000 liter siden oppstartsåret. Volum har ikke vært et satsingsområde for bedriften, selv om de ønsker å utvide. De må prioritere når det kommer til økonomien, da de nylig har installert tappelinje. De har hatt en kontinuerlig utvidelse av kapasiteten siden oppstart med flere tanker, bedre utstyr, bedre logistikk og en sterkere merkevare. Bedrifter ønsker selv å øke produksjonskapasiteten ytterligere, og vil bygge ut sine lokaler i nær framtid. Gründeren forteller følgende om eksport:

«Det er krav til volum, men det er enkelt. Vi får en tank som vi fyller og sender tilbake. Ingen boksing, fating e.l. det er easy. Timing er det kritiske. Når det er brygga og modna, karbonert, ferdig, så trenger vi den tanken, så vi vil ikke ha den ølen liggende, vi vil sende den av gårde så fort som mulig, så timing er viktig. Enten sender vi den med neste container eller neste der

igjen. Vi tilstreber å få den om morran og sende den om ettermiddagen. Ideelt sett mottar vi og sender samme dag.» (Gründer, Voss Bryggeri)

All den tid ølet blir lagret ved bryggeriet, hindrer den produksjon av neste batch. Dette medfører at logistikken rundt eksport er svært viktig, og kritisk for bryggeriets lønnsomhet. I tilfeller hvor man ønsker å eksportere må man bruke tid på å planlegge denne prosessen, og det stjeler tid fra andre prosjekter. Her er både begrenset økonomi og et begrenset antall tilgjengelige arbeidstimer med på å hindre videre vekst i internasjonale markeder. Dersom prosessen går på skinner, og de kan sende ut tanken samme dag som den blir mottatt, er det derimot svært gunstig for driften. Gode rutiner er kritisk i en slik prosess. I tillegg tilhører tanken kunden, og lagring av denne hos bryggeriet er verken ønskelig fra bryggeriets eller kundens side. Kunden taper inntekt på at den ikke blir fylt hos Voss Bryggeri, da den kunne vært et annet sted, og Voss Bryggeri taper verdifull lagringsplass i et arealbegrenset lokale.

Det er imidlertid visse begrensninger for Voss Bryggeri, og det er viktig å ikke vokse *for* fort. Gründeren uttalte følgende om hindringer for videre vekst:

«Ikke markedet. Kanskje litt logistikk, plassen her oppe, begrensa areal. Ønsket om å ikke vokse ut av huset eller bli alt for store. Vi må vokse litt men opprettholde kvaliteten. Så kvaliteten er en hindring, vi er redde for at jo mer man produserer jo vanskeligere er det å holde kontroll.» (Gründer, Voss Bryggeri)

Bryggeriet mener selv at markedet ikke er en hindring, noe som tilsier at det er etterspørsel etter deres produkter. Etterspørselen er en forutsetning for videre vekst for bryggeriet, og bransjen som helhet. Voss Bryggeri ønsker å vokse ytterligere, og har planer for å bygge ut lokalene sine. De ønsker å drive bryggeriet i et bærekraftig volum, slik at det ikke går utover kvaliteten på produktene. Med bærekraftig tolkes det som at gründeren mener at de ønsker å produsere så mye som mulig, uten at de behøver å øke kostnaden i nevneverdig grad. De ønsker å bygge ut, men vil ikke utvide mer enn at de kan beholde lokale, og de ønsker ikke i utgangspunktet flere ansatte. En årsak til dette kan være at de bor i samme bygning som bryggeriet befinner seg i, og ønsker denne nærheten samtidig som de ikke vil bo i et industribryggeri. Bryggeriet ønsker dermed vekst, men ikke uhemmet, og ikke alt for mye. Det er ikke et mål å bli store, men å bli lønnsomme for de som jobber der i dag.

Lysefjorden Mikrobryggeri

Bryggeriet kan synes å ville vokse organisk, og er opptatt av å holde bunnlinjen. Dette reflekteres av bryggeriets driftsresultat, som per 2015 er de beste av de tre bryggeriene (Proff, 2015b). I 2015 hadde de driftsinntekter på 2,7 millioner NOK, der resultater var 10% av dette. Arealet de har til rådighet er ingen hindring for videre vekst, men det kreves økonomisk investering. De hadde på intervju tidspunktet et par bryggetanker klare for montering. Gründeren ga uttrykk for at økonomien var den største hindringen for videre vekst, men at eierne ønsket å ha kontroll på bedriften selv og derfor ikke ønsket å ta imot penger fra en eventuell investor på det nåværende tidspunkt:

«Økonomien er største utfordringen. Så vi må prioritere litt nå. Vi har jo ikke en rik onkel som spytter masse penger inn i oss. Vi kunne nok fått ... men det spørs om viljen er der da...» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Når bryggeriet er i en situasjon der økonomien er en utfordring, vil skepsisen knyttet til en investor opptre som et hinder for videre vekst. Bryggeriet har så langt ikke eksportert noen produkter, da de vil fokusere på vekst i Norge i første omgang. Da eksport vil medføre større kostnader tilknyttet distribusjon av produktene er dette en rimelig prioritering. Om eksport uttaler Gründeren følgende:

«Vi vil jo gjerne eksportere på sikt, hvis vi får opp kapasiteten. Nå har vi jo ikke kapasitet. Vi fikk jo tilbud fra Beer52, som er de største i Storbritannia, å levere 50 paller med øl til de. Men det kunne vi ikke ... vi har jo ikke sjans.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Hovedutfordringen er i første omgang kapasiteten til bryggeriet, ettersom de allerede har bestillinger å etterfølge i Norge er det vanskelig å produsere femti paller på toppen av dette. Det kan tenkes at bryggeriet kan oppnå denne kapasiteten ved hjelp av en investor, og således kan eksportere regelmessig. Det er tydelig interesse for produktene deres, og de har fått flere forespørsler om eksportleveranser, spesielt til Storbritannia. Gründeren forteller under intervjuet at de godt kunne byttet ut tappelinjen og produsert på boks dersom de hadde økonomi til det, men at han synes flaskene ser estetisk penere ut. Dersom eksport er et mål vil også tapping på boks være en fordel, da dette er etterspurt av eksportører og importører. Bokser veier mindre enn flaske, de kan ikke knuse under transport, de kan stables og fraktes enklere, samt at de forlenger holdbarheten på produktet. En ny tappelinje er en stor

investering for et håndverksbryggeri, og er følgelig et krevende prosjekt å gjennomføre dersom de allerede har en tappelinje for flasker.

Mengden råvarer som benyttes i bryggeprosessen kombinert med håndplukking av ingredienser, bidrar også til økt produksjonskostnad. Det er flere faktorer som påvirker vekst, slik som produksjonskapasitet, økonomi og råvarekostnad. Det er en utfordring for bryggeriet å holde kostnadene nede, samtidig som de etterstreber å regelmessig utvikle nye produkter. Å effektivisere prosesser, prosessinnovasjon, er en av metodene man kan benytte for å holde kostnadene nede. Gründeren uttrykker et ønske om å bruke mindre tid på administrative oppgaver, og konsentrere seg mer om produktinnovasjon. Ønsket om å forbedre prosesser kommer frem i følgende utsagn:

«Det er papirer, eller systemer, bedre lagerlister, lettere, ikke bedre, men lettere systemer for føring av regnskap. Så det var enkelt. For sånn som jeg har forstått, når jeg har sjekket med andre bryggerier, du må lage egne Excel ark, du må lage alt sammen sjøl. Det er ingen ferdige produkter der ute for bryggerier, for alle avgiftene og alle produktklassene og alt du vil sette inn. Det tror jeg ikke finnes ferdig. Man vil jo helst bli ferdige med det, ikke sitte med det greiene der og bruke mye tid på det.» (Gründer, Lysefjorden Mikrobryggeri)

Mye tid blir brukt på administrerende arbeid og rutineoppgaver, og de ønsker å bruke mindre tid på dette. Bryggeriet ønsker vekst for å bedre sin økonomi, og for å skape trygge arbeidsplasser for sine ansatte. Det er tydelig at målet trygge jobber som følge av økt lønnsomhet, og vekst oppfattes som veien dit. Ønsket om vekst oppfattes som avtagende dersom bryggeriet oppnår sikre arbeidsplasser.

Balder Brygg

Bryggeriets driftsresultater (Proff, 2015a) danner et bilde der bryggeriet ikke har sett særlig stor vekst. Tallene er riktignok fra 2015, og danner derfor ikke et bilde på bryggeriets nåværende situasjon. Driftsinntektene lå på drøyt 3 millioner (2,976 mill.) NOK i 2015, med et negativt driftsresultat.

Balder Brygg har en fulltidsansatt, og har ansatt ytterligere en person i en deltidsstilling. I tillegg har de benyttet seg av en lærling for en periode, noe de ønsker å fortsette med dersom

muligheten byr seg. Bryggeriet produserte 75 000 liter øl i 2015 og 2016, noe som indikerer at de produserer maksimalt av sin nåværende kapasitet. Gründeren uttaler følgende om videre vekst:

«Vi må få ned produksjonskostnadene, og få inn et nytt anlegg med større kapasitet. Få inn ølet i flere landsdekkende dagligvarekjeder.» (Gründer, Balder Brygg)

Et hinder for videre vekst er altså produksjonskostnadene, som vil kunne reduseres ved å øke antall liter øl bryggeriet kan produsere per arbeidstime. En forutsetning for økt salg er ikke bære økning i volum, men vil også innebære salgsarbeid mot dagligvarekjeder og HORECA markedet. Det er også viktig å legge merke til at produksjon av lagerøl krever lengre lagringstid enn øl av ale-typen, og at lagerkapasitet derfor også kan være en hindring. Ved å oppbevare produktene lenger øker også kostnaden per produsert enhet. Gründeren forteller følgende om bryggeriets fremtidsplaner:

«Vi skal øke kapasitet framover, må produsere mer per arbeidstime for å være lønnsomme. Vi har et gammelt hjemmelaget anlegg (gamle meieri tanker), så vi har planer om å bytte det ut. Planen var å gjøre det i vinter, men vi har utsatt det et års tid. Det er jo en betydelig investering» (Gründer, Balder Brygg)

Økonomien er et tilbakevendende tema. Det kreves bedre økonomi for å investere i et bedre anlegg, slik at de kan øke produksjonen, og dermed tjene mer. En økonomisk investering kreves alltid når man ønsker å starte en virksomhet, og lønnsomheten oppleves sjelden fra start. Bryggeriet har bygget seg opp gradvis, og gründeren forteller videre:

«Vi er betydelig større nå enn da vi starta opp. Første året brygga vi utelukkende på fat, og nå har vi egen tappelinje. Flere tanker osv., men vi brygger samme typer øl, selv om vi har noen nye. Vi har hovedsakelig øka produksjonen og fortsatt innenfor det sporet vi hadde i starten.» (Gründer, Balder Brygg)

Bryggeriet har tilsynelatende vokst organisk, og har dratt nytte av å benytte nettverk. Driftsinntektene er ikke høye nok i forhold til kostnadene, og bryggeriet er foreløpig ikke lønnsomt med negativt driftsresultat i alle sine driftsår (fram til 2015). Det må imidlertid tas forbehold om at disse forholdene kan ha endret seg i driftsåret 2016. Balder Brygg har foreløpig ikke utforsket internasjonale markeder, med unntak av en pall solgt til Color Line.

5.4.2 Oppsummering av bedriftenes vekst

De tre håndverksbryggeriene i denne studien er grunnlagt i 2012 eller 2013. Bryggeriene har operert omtrent like lenge, og tiden de har vært ute i markedet kan således elimineres som en forklarende faktor på ulikhetene i vekst.

Av tabell 7 framgår det hvor mange ansatte bryggeriet hadde ved oppstart, målt i antall årsverk. Økningen i prosent er 66.7%, 25% og 25%, for henholdsvis Voss Bryggeri, Lysefjorden Mikrobryggeri og Balder Brygg.

Tabell 7: Økning av antall ansatte ved bryggeriene.

	Voss Bryggeri	Lysefjorden Mikrobryggeri	Balder Brygg
Årsverk ved oppstart	3	2	1.5
Årsverk i dag	5	2.5	2
Økning i %	66.7%	25%	25%

Disse verdiene, i kombinasjon med bryggeriets driftsinntekter, om de har eksportert og om de har utvidet produksjonskapasiteten ved bryggeriet har dannet grunnlaget for vurderingen av vekst for hver enkelt bedrift. Voss Bryggeri har ved flere anledninger eksportert til USA, mens de to andre bryggeriene foreløpig ikke har eksportert. Balder Brygg har levert en pall til Color Line, men dette engangstilfellet regnes ikke som eksport i denne sammenheng. Voss Bryggeri er det eneste av de tre bryggeriene som har utvidet sin produksjonskapasitet siden oppstart. Lysefjorden har kjøpt investert i nye tanker og utstyr, men det er i skrivende stund ikke montert og følgelig ikke operativt. Balder Brygg har utsatt sine planer om utvidet produksjonskapasitet i ett år.

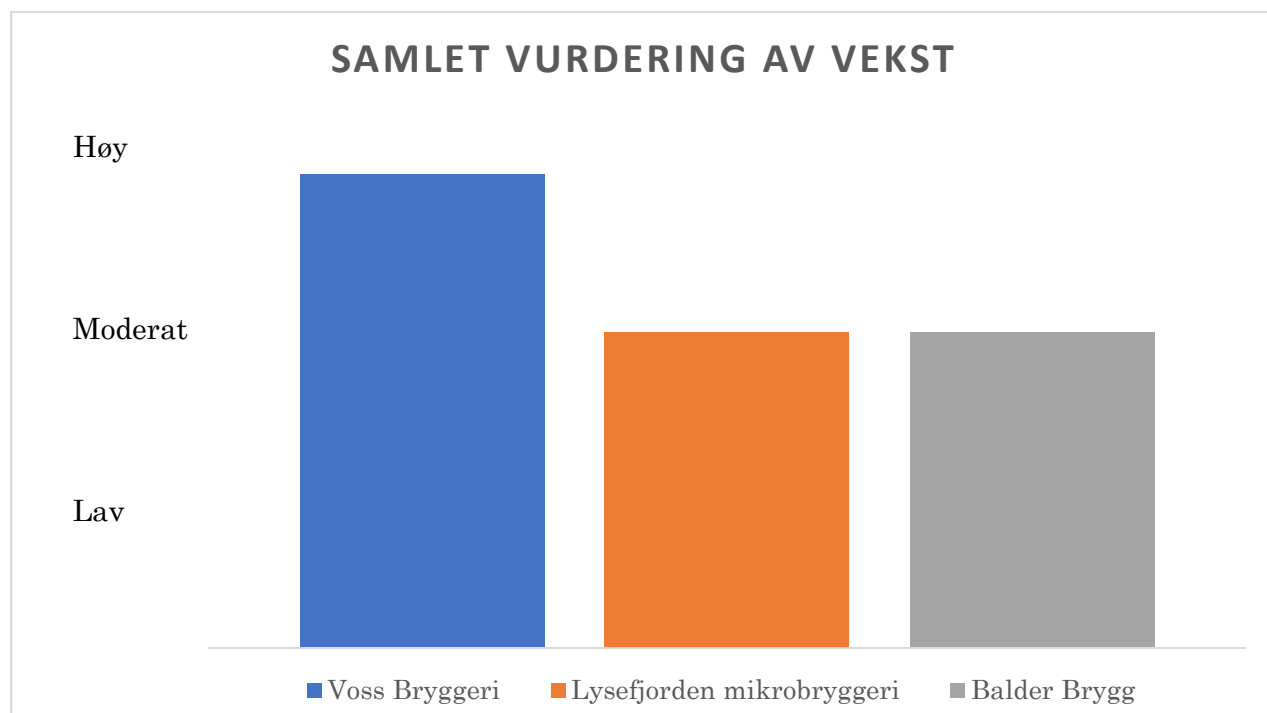
Ettersom bedriftene i studien er unge, vil de vokse relativt jevnt i en periode, kun ved organisk vekst. Driftsinntektene er en indikasjon på dette, men da investeringer må foretas i bedrifter i tidlig vekstfase, er det naturlig å ta hensyn til andre faktorer. For å indikere vekst har prosentvis økning av antall årsverk, da det gjennom vekst vil være mulig å ansette flere (Skjølsvik og Voldsund, 2016). Dette kan også medføre kompetansefordeler. Vekst vil

medføre et økt nettverk, og sannsynligheten for at nettverket består av internasjonale aktører vil øke med veksten. Internasjonale kontakter kan videre føre til eksport av produkter, økt etterspørsel og dermed en økning i produksjonsvolum. Økt produksjonsvolum er videre en naturlig konsekvens av vekst, og har derfor blitt valgt som et mål på dette.

Tabell 8: Bryggerienes grad av vekst.

	Voss Bryggeri	Lysefjorden Mikrobryggeri	Balder Brygg
Økning av årsverk (2012-2017)	66.7%	25%	25%
Driftsinntekter (i tusen NOK)	5141'	2708'	2976'
Eksport	Ja	Nei	Nei
Utvidet produksjonskapasitet	Ja	Nei (Kjøpt, ikke montert)	Nei (Har planer om)
Grad av vekst	<i>Høy</i>	<i>Moderat</i>	<i>Moderat</i>

Den samlede vurderingen av vekst er en totalvurdering, sett i forhold til oppstartstidspunktet. Tabell 8 indikerer at Voss Bryggeri har oppnådd høy grad av vekst, mens Lysefjorden Mikrobryggeri og Balder Brygg har opplevd en moderat vekst. Hvordan bedriftenes vekst står til hverandre har blitt illustrert i søylediagrammet (figur 4).



Figur 7: Illustrasjon av bryggerienes vekst, sett i forhold til hverandre.

6 Avslutning

I dette kapitlet vil jeg oppsummere studien, og presentere viktige funn basert på problemstillingen som ble introdusert i kapittel 1.1. Underproblemstillingene vil bli besvart først, og hovedproblemstillingen vil bli besvart til slutt. Kapitlet vil også presentere forslag til videre forskning innenfor håndverksbryggeribransjen, før studiets begrensninger til slutt blir drøftet.

6.1 Viktige funn

For å kunne svare på min hovedproblemstilling «hvilke faktorer påvirker innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier?», har jeg belyst tre underproblemstillinger. Underproblemstillingene og hovedproblemstillingen vil nå bli besvart.

1) Hvordan påvirker bryggerienes kunnskapsbase deres innovasjonsevne?

Samtlige bryggerier i studien innehar en hovedvekt av erfaringsbasert kunnskap, og følgelig også en syntetisk kunnskapsbase. Innovasjonsevnen til bryggeriene varierer imidlertid noe, der Voss Bryggeri kommer best ut. Da bryggerienes kunnskapsbase er den samme er det ingenting som tyder på at den er avgjørende for bedriftenes individuelle innovasjonsevne. Likevel kan innovasjonsevnen påvirkes av hva de ulike bryggeriene har kunnskap om, og således påvirke innovasjonsevne. Dette har imidlertid ikke blitt undersøkt i oppgaven.

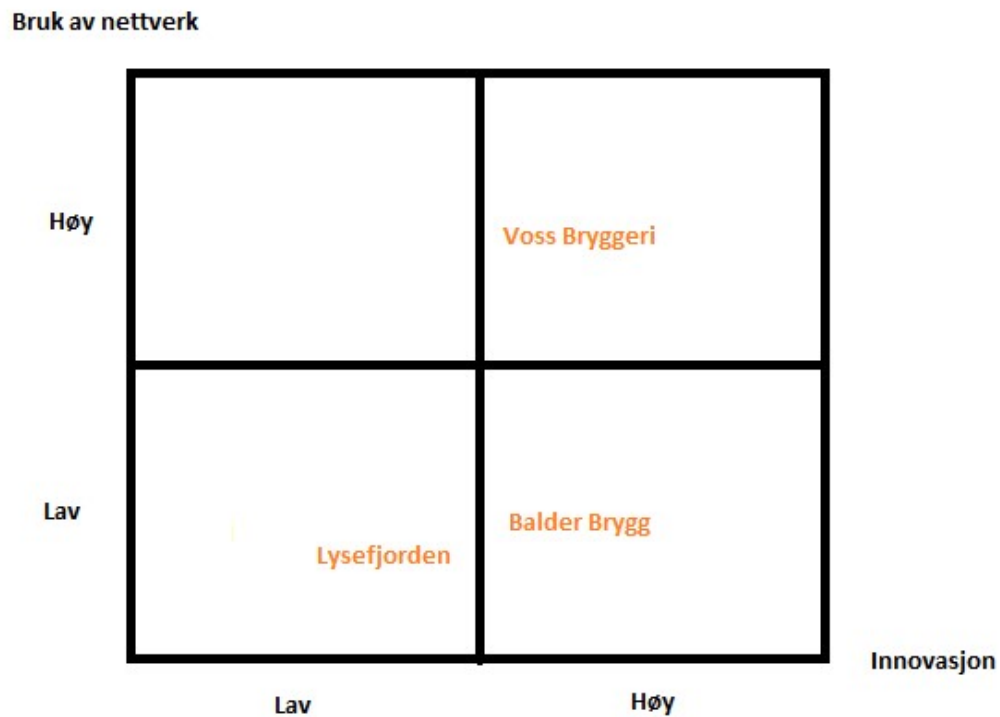
Ved å hente inn ny arbeidskraft og dermed øke sin absorpsjonsevne (Cohen og Levinthal, 1990) vil bryggeriene også kunne forbedre sin innovasjonsevne.

2) Hvordan påvirker bryggerienes nettverk deres innovasjonsevne og vekst?

Studien viser en sammenheng mellom bryggerienes bruk av nettverk og deres innovasjonsevne. Funnene tyder på at nettverk bestående av sterke bånd fører til flere innovasjoner enn nettverk bestående av svake bånd. Videre synes identitetsnettverk å føre til flere innovasjoner enn strategiske nettverk for bryggerier i tidlig vekstfase.

Dersom man måler vekst i bedriftenes driftsresultat i 2015, ser man en positiv korrelasjon mellom vekst og i hvor stor grad bryggeriene har benyttet seg av sitt nettverk. En illustrasjon

på dette er vist i figur 5. En av årsakene til dette er at bedriftenes nettverk bidrar med kunnskap som har en indirekte påvirkning på bryggeriets kostnader og lønnsomhet.



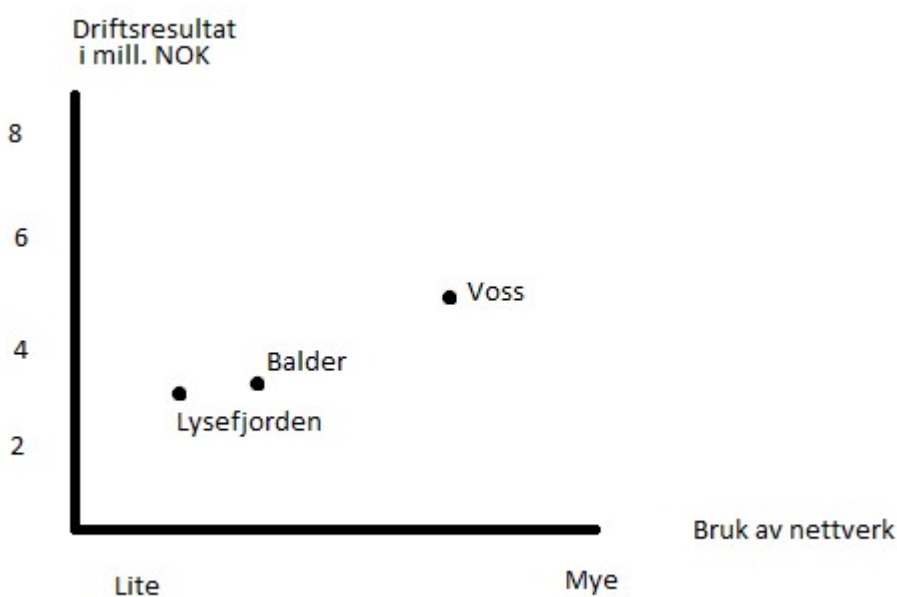
Figur 8: Sammenheng mellom bruk av nettverk og grad av innovasjon.

Typen nettverk er av mindre viktighet enn graden nettverket blir benyttet. Studien konkluderer derfor med at håndverksbryggerienes vekst og innovasjon er avhengig av i hvilken grad de benytter sine nettverk. Videre er håndverksbryggeriene i Norge såpass spredd at for å benytte seg av nettverket er bryggeriene avhengig av tilstrekkelig arbeidskraft.

3) Hvordan påvirkes vekst av bryggerienes innovasjonsevne?

Studien konkluderer med at bryggerienes vekst er knyttet til deres innovasjonsevne. Innovasjonsevnen er i sin tur påvirket av bedriftenes bruk av nettverk, hvor man også kan argumentere for at kunnskap om, eller bevissthet rundt nettverk spiller en rolle. Hvor raskt bryggeriene kan vokse er også avhengig av økonomisk investering, og følgelig om de er villige til å bli investert i.

Bakgrunnen til den positive korrelasjonen mellom bruk av nettverk og bryggerienes vekst, kan ha sammenheng med at nettverket bidrar med ekstern kunnskap som har en påvirkning på bryggeriets kompetanse og ferdigheter (Fagerberg, 2005). Med økt kunnskap kommer økt innovasjonsevne, som fører til vekst.



Figur 9: Forholdet mellom bryggerienes vekst og deres bruk av nettverk.

Hvilke faktorer påvirker innovasjon og vekst ved norske håndverksbryggerier?

Et vesentlig trekk ved håndverksbryggeriene, og en del av det som definerer et håndverksbryggeri, er stor variasjon i deres produktportefølje. Vekst er ofte forbundet med effektivisering, og i produktutvikling er standardisering en ofte brukt strategi for å oppnå dette (Skjølsvik og Voldsund, 2016). Standardisering er et virkemiddel som både strider imot definisjonen av et håndverksbryggeri, og bryggerienes mål og ambisjon. Selv om selve produksjonslinjen inneholder de samme elementene for de fleste typer øl, kan ingrediensene variere svært mye. Bruker man samme type humle, malt og gjær i alle ølene man brygger vil den kulinariske opplevelsen ha liten variasjon fra produkt til produkt. Dette er imidlertid en mer økonomisk lønnsom modell for produksjon av øl, da man kan bestille større partier av råvarer og forhandle ned prisene, samt at det vil gjøre planlegging av nye produkter vesentlig enklere. Det kan tenkes at dette vil kunne medføre en bedre margin på produktsortimentet bryggeriene velger å føre, men med betydelig mindre variasjon. Dette samsvarer med den historiske utviklingen av ølproduksjon, men håndverksbryggeriene er en motreaksjon til denne. Vekst og effektivisering gjennom standardisering strider derfor imot håndverksbryggerienes mål, ambisjon og identitet.

Når det gjelder vekst er det ingen av bryggeriene som ønsker å vokse uhemmet, målet er snarere å vokse organisk til de oppnår god lønnsomhet og arbeidsplassene er trygge og stabile. Godt håndverk, autensitet og god kvalitet er det viktigste. Å vokse seg store kan føre til at de blir mer og mer industrialisert, og følgelig mister en del av sin identitet som håndverksbryggeri. Funnene tyder på at punktet hvor inntekt og vekst er i en komfortabel balanse ikke ennå er nådd, og at en forutsetning for videre vekst vil være innovasjon.

For et lite håndverksbryggeri som vanligvis har under ti ansatte, er det ønskelig å drive lønnsomt. Med få ansatte har ikke bryggeriene tilstrekkelige ressurser til å drive innovasjonsprosjekter på siden av sin daglige drift, og det er derfor krevende å kombinere mainstream og newstream aktiviteter (Lawson og Samson, 2001). Min mening er at dette kan løses ved å øke antall ansatte, slik at de kan øke sin absorpsjons- og innovasjonsevne. Likevel er det et spørsmål om bruk av ressurser, og en økning av produksjonskapasitet eller en ny tappelinje vil trolig komme først i rekken. Gründerne av håndverksbryggeriene er også veldig personlig investert i sine bedrifter, og ønsker ikke uten videre at andre skal ha

påvirkningskraft på driften. Dette vises gjennom skepsis til investorer, bosetting i samme lokale som bryggeriet, eller ved å være vant til å ha kontroll over daglige driften på egenhånd.

Samtlige bryggerier presiserer viktigheten av variasjon blant sine produkter, og forteller om kunder som i stor grad er drevet av nysgjerrighet for det nyeste. I en bransje som opererer i et land der bryggeriene ikke kan markedsføre sine produkter lovlig, er det svært sentralt å holde seg på kundenes radar. Et meget sentralt funn er at bedriftene er avhengig av å kontinuerlig lansere nye produkter. Det kan være snakk om både produktinnovasjon, prosessinnovasjon og markedsinnovasjon gjennom en ny type øl, ny emballasje, samarbeid med andre bryggerier eller aktører. Uavhengig av formen vil formålet være å holde seg aktuell, som er deres viktigste markedsføringsaktivitet. Kundene de henvender seg til er kjøpesterke og svært nyhetsaktuelle, og de ønsker å prøve det som er nytt og spennende. Ved å komme med nye tilbud stimulerer man kundenes behov. Kort forklart - nye produkter er lettere å selge. Bryggerienes innovasjonsevne kan derfor også omtales som deres form for markedsføring. Aktiviteter som øker innovasjonsevnen bør derfor prioriteres på lik linje som tradisjonelle bedrifter prioriterer reklame. I motsetning til tradisjonelle bedrifter må bryggerier bedrive smartere markedsføring gjennom innovasjon, og ressurser bør derfor reserveres til dette. Krankupp, samarbeidsbrygging og deltagelse på festivaler er eksempler på markedsføringsaktiviteter, der innovasjon både kan være utgangspunktet og resultatet. Dette er tidkrevende aktiviteter, som ikke uten videre kan gjennomføres med ressursene bryggeriene har tilgjengelig på det nåværende tidspunkt.

Studien viser at faktorene som påvirker vekst og innovasjon ved norske håndverksbryggerier er bruken av nettverk, og hvilken type nettverk bryggeriene er en del av. Nettverk påvirker bryggerienes kunnskap, og det er en sammenheng mellom bryggerienes nettverk og deres innovasjonsevne. Identitetsnettverk med sterke bånd gir høyere grad av innovasjon enn strategiske nettverk og svake bånd, og resulterer derfor i høyere vekst for bryggerier i tidlig vekstfase. Bryggerienes vekst er en direkte konsekvens av deres innovasjonsevne, som igjen spores tilbake til bruken av nettverk.

Med et stadig økende antall håndverksbryggerier vil konkurransen i denne bransjen også øke. Flere bryggerier kan føre til større nettverk for mange av dem, og ytterligere tilføring av kunnskap og innovasjon i bransjen. Velviljen til å hjelpe hverandre innad i bransjen er stor,

men med økende konkurranse vil innovasjon kunne bli et krav for å overleve i kampen om hylleplassen. Vil det å hjelpe andre håndverksbryggerier opp og fram være å gjøre seg selv en bjørnetjeneste?

6.2 Forslag til videre forskning

Basert på de innsamlede data, og analyse av disse, har jeg dannet meg et inntrykk av håndverksbryggeribransjen i Norge anno 2017.

Dersom videre forskning på håndverksbryggeribransjen skal gjennomføres hadde det vært interessant å undersøke hvilken form for nettverk som er best egnet i denne bransjen, og formalitetsgraden av dette. Tar man utgangspunkt i at et klyngesamarbeid ville gagnet bransjen som helhet vil det være interessant å forske på hvordan dette bør fasiliteres, og hvilke aktører som bør inngå i klyngen? Innenfor klyngetematikken ville Triple Helix vært et interessant konsept å drøfte, sett i lys av hvordan den norske alkoholpolitikken legger føringer for bedrifter i denne bransjen.

Funnene i oppgaven tyder på at identitetsnettverk gir høyere grad av innovasjon enn strategiske nettverk for bedrifter i tidlig fase. Det hadde vært interessant å undersøke når, dersom det forekommer, strategiske nettverk gir høyere grad av innovasjon for håndverksbryggerier. Det kan tenkes at identitetsnettverk når et tak når de ikke lenger har mer igjen å lære av hverandre.

Det kan tenkes at andre faktorer, enn de som har blitt avdekket i denne studien, påvirker håndverksbryggerienes innovasjonsevne. Hvilke faktorer dette er snakk om er et godt utgangspunkt for videre forskning.

Andre interessante spørsmål er om det på sikt vil være ulikheter i vekst mellom bryggerier som velger å tappe på boks, og de som velger flaske. Det kan også være spennende å undersøke hvilke markedsføringsstrategier som finnes i bransjen, og hva som fungerer best.

6.3 Studiets begrensninger

Alle studier inneholder svakheter, og denne studien er intet unntak. Svakheter ved studien vil derfor bli diskutert i dette delkapittelet.

Studien har omhandlet håndverksbryggerier i Norge, og har fokusert på bryggerier lokalisert på Vestlandet. Funnene i denne studien er ikke nødvendigvis de samme som man hadde oppnådd ved å studere håndverksbryggerier et annet sted i landet. Bryggerienes nærhet til andre aktører spiller en rolle, og i områder der det er større tetthet av bryggerier vil samarbeid kunne være mindre ressurskrevende, og kanskje foregå med større hyppighet. Da denne studien bygger på kvalitative data er intervjuobjektene egne erfaringer toneangivende for funnene. Ved et utvalg basert på andre kriterier kunne resultatet av studien vært annerledes.

Videre har det kun blitt utført ett intervju med hvert bryggeri, og dette gir kun et stillbilde av bryggerienes virksomhet. Dette er en svakhet ved studien, og resultatet kunne vært annerledes dersom jeg hadde fulgt bryggeriene over tid. Intervjuene ble utført med kun én person fra hvert bryggeri, og selv om alle intervjuobjektene har vært med bryggeriet siden oppstart er det ulikheter mellom dem hva gjelder ansvar, arbeidsoppgaver og innsikt i foretakets mange aktiviteter. Dette er også en av oppgavens svakheter.

Bryggeriene som har tatt del i studien er relativt like hva gjelder størrelse og oppstartsår. For å videre styrke oppgavens funn kunne man ha analysert bryggerier med både tidligere og senere oppstart, for å undersøke om funnene i denne oppgaven kan relateres til andre i bransjen.

Til slutt er det viktig å påpeke at studien ikke med sikkerhet kan si hvilken av faktorene kunnskap, nettverk, innovasjonsevne og vekst som påvirker mest, da de alle påvirker hverandre på en eller flere måter.

7 Referanseliste

- Abelsen, B., Isaksen, A., Jakobsen, S., Innledning. Abelsen, B., Isaksen, A. & Jakobsen, S. (2013). *Innovasjon–organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Asheim, B. T. & Coenen, L. (2005). *Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters*. *Research policy*, 34, 1173-1190.
- Asheim, B. T. & Gertler, M. S. (2005). The geography of innovation: regional innovation systems.
- Asheim, B. T., Moodysson, J. & Tödtling, F. (2011). *Constructing regional advantage: Towards state-of-the-art regional innovation system policies in Europe?* *European Planning Studies*, 19, 1133-1139.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Balder Brygg, (u.å.) *Logo* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://olportalen.no/op/wp-content/uploads/2013/07/Balder-logo.jpg> [Lest 03.03 2017].
- Baumol, W. J. (2002). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*, Princeton university press.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). *The network paradigm in organizational research: A review and typology*. *Journal of management*, 29, 991-1013.
- Bryggeri og drikkevareforeningen (2017) *Salgsutvikling øl*. [Internett] Tilgjengelig fra: http://drikkeglede.no/tall_og_fakta/ [Lest 18.04.2017]
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M. & Boronat-Navarro, M. (2004). *A meta-analysis of innovation and organizational size*. *Organization studies*, 25, 331-361.
- Christensen, C. (2011). *The Innovator's dilemma*, New York, HarperCollins Publishers.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Dobrev, S. D. & Carroll, G. R. (2003). *Size (and competition) among organizations: modeling scale-based selection among automobile producers in four major countries, 1885–1981*. Strategic Management Journal, 24, 541-558.
- Easterby-Smith, M., R., Thorpe, R. & R, J. P. (2015). *Management & Business research*, London, Sage.
- Fagerberg, J. (2005). *The Oxford handbook of innovation*, Oxford university press.
- Gertler, M. S. (2007). *Tacit knowledge in production systems: how important is geography*. The economic geography of innovation, 87-111.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse - ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Grabher, G. (1993). *The embedded firm*, London: Routledge.
- Granovetter, M. S. (1973). *The strength of weak ties*. American journal of sociology, 78, 1360-1380.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2011). *Å forske på samfunnet, en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, J. . W. Cappelens Forlag AS.
- Hite, J. M. & Hesterly, W. S. (2001). *The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm*. Strategic management journal, 22, 275-286.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*. Journal of business venturing, 18, 165-187.
- Hollensen, S. (2011) *Global marketing, a decision-oriented approach*, 5th edition. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Inkpen, A. C. (1996). *Creating knowledge through collaboration*. California Management Review, 39, 123-140.
- Isaksen, A. & Asheim, B. (2008). *Den regionale dimensjonen ved innovasjoner*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Jakobsen, S.-E. & Lorentzen, T. (2013). *Innovasjonssamarbeid i norske regioner: Hvilke forskjeller kan avdekkes?*, Cappelen Damm.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*, Oslo, Abstrakt forlag.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*, England, Pearson Education
- Kvig, J. I. A. (2014). *Ølboka*, Oslo, Front Forlag.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). *Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach*. International journal of innovation management, 5, 377-400.
- Lawson, C. & Lorenz, E. (1999). *Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity*. Regional studies, 33, 305-317.
- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). *The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer*. Management science, 50, 1477-1490.
- Lorenz, E. & Valeyre, A. (2006). *Organizational forms and innovative performance: a comparison of the EU-15*, Oxford, Oxford University Press.
- Lysefjorden Mikrobryggeri, (u.å). *Logo* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.lysefjordenmikrobryggeri.no/> [Lest 03.03 2017].
- Manniche, J. (2012). *Combinatorial knowledge dynamics: On the usefulness of the differentiated knowledge bases model*. European Planning Studies, 20, 1823-1841.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press.
- Proff. (2015a). *Balder Brygg - Regnskapstall* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/balder-brygg-as/s%C3%B8gne/vin-%C3%B8l-og-brennevin/Z0IOGO5R/> [Lest 13.05 2017].
- Proff. (2015b). *Lysefjorden Mikrobryggeri - Regnskapstall* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/lysefjorden-mikrobryggeri-as/fana/vin-%C3%B8l-og-brennevin/Z0IUAPPQ/> [Lest 13.05 2017].
- Proff. (2015c). *Voss Bryggeri - Regnskapstall* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/voss-bryggeri-as/voss/vin-%C3%B8l-og-brennevin/Z0IB19T4/> [Lest 18.05 2017].

- Sarasvathy, S. D. (2001). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Transaction publishers.
- Skjølvik, T. & Voldsund, K. H. (2016). *Forretningsforståelse*, Cappelen Damm AS.
- Storper, M. (2009). *Roepke lecture in economic geography—Regional context and global trade*. *Economic geography*, 85, 1-21.
- Storper, M. & Venables, A. J. (2004). *Buzz: face-to-face contact and the urban economy*. *Journal of economic geography*, 4, 351-370.
- Sundbo J. (2009) *Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organizations*, *The Service Industries Journal*, 29:4, 431-455,
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development*, Pearson education.
- Voss Bryggeri, (u.å.) *Logo* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://allevents.in/bergen/voss-bryggeri-gjester-humlen-med-bokser/152008861920019> [Lest 03.03. 2017].
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods.*, London, Sage Publication.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). *International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*. *Academy of Management journal*, 43, 925-950.
- Ørstavik, F. (2015). *Innovasjon: Store Norske Leksikon* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://snl.no/innovasjon> [Lest 15.02.2017]
- AAK (2016). *Bryggerier i Norge*. Reddit. [Internett] Tilgjengelig fra: https://www.reddit.com/r/norge/comments/4kownc/bryggerier_i_norge_2016/ [Lest 03.03.2017]

8 Vedlegg

Vedlegget er skrevet av Amund Stramrud 20.05.2017 og baserer seg på egen kunnskap i kombinasjon med informasjon fra Ølboka, av Jørn Idar Almås Kvig.

8.1 Ølstiler

Det er vanlig å skille mellom to hovedkategorier av øl – undergjæret og overgjæret. Bryggeriene i oppgaven fokuserer på enten undergjæret eller overgjæret øl, og det er derfor relevant å gi en kort innføring i disse begrepene.

Undergjæret øl (Lager)

Navnet kommer fra gjæringsprosessen, hvor gjæren legger seg i bunnen av gjæringskarene, under ølet. De mest kjente typene er pilsner, bayer- og bokk-øl, som tilhører hver sin underkategori av undergjæret øl – lys Lager, mørk Lager og Bokk. Ølet lagres i lav temperatur, vanligvis mellom 7 og 13 grader. (Ølboka)

Overgjæret øl (Ale)

Motparten til undergjæret øl er overgjæret, og navnet kommer av at gjæren legger seg som et lokk over ølet. Overgjæret øl tar vanligvis kortere tid å lage enn undergjæret øl, og det er vanlig å se innslag av frukt i denne typen øl. Underkategoriene lys ale, mørk ale, porter, stout, belgisk ale og syrlig øl er alle av typen overgjæret. Lagringstemperaturen er vanligvis mellom 15 og 24 grader for disse typene. (Ølboka)

8.2 Bryggerprosessen

Å lage øl har stort sett den samme fremgangsmåten uavhengig av bryggeriets størrelse, og prosessen består av fire hovedsteg.

Malting

Ved malting er det mest vanlig å bruke korn, men mais, rug, agave, ris og søtpoteter kan også benyttes. Korn, eller et av alternativene, blir høstet og tilført fuktighet slik at det begynner å spire. Når spiringsprosessen omdannes stivelse til sukker. Deretter avbrytes spiringsprosessen ved å tilføre varme, og kornet har nå blitt til malt (ølboka).

Mesking

Under meskingsprosessen velger man de maltsortene som gir det ønskede resultatet. Ulike kombinasjoner brukes for ulike typer øl. Maltet blir deretter kvernet, og blandes med varmt vann, slik at enzymene kan omdanne stivelse til sukker. Til slutt siler man av den søte vesken fra maltet, og man sitter igjen med vørter. (ølboka)

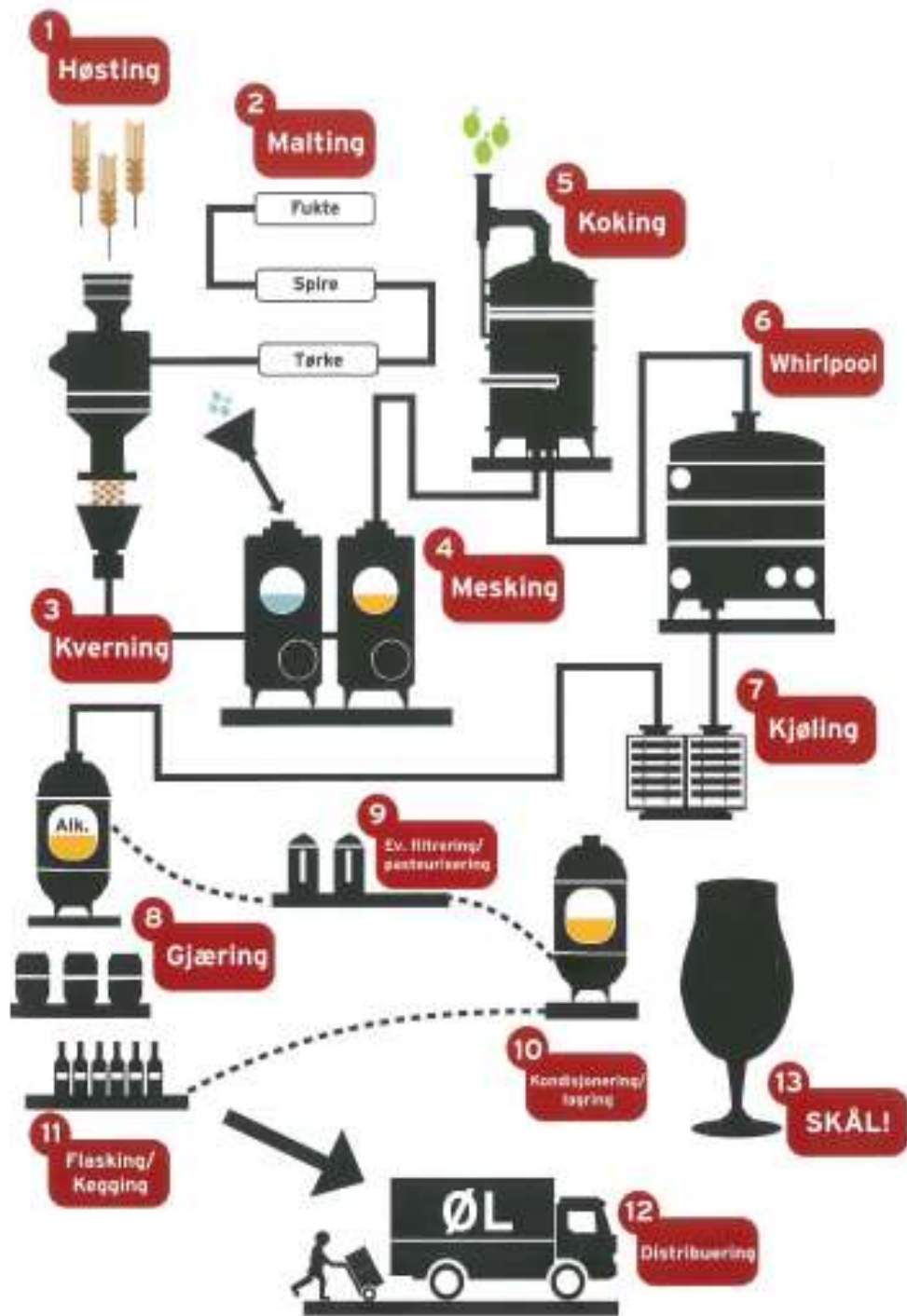
Koking

Vørteren kokes for blant annet å bli kvitt usmaker, sterilisere den, og konsentrere smak og aroma. Humle tilsettes under kokingen, og gir både smak og bitterhet til ølet. Bitterhumle tilsettes ved starten av kokingen, mens smakshumle tilsettes mot slutten. Jo lenger humlen koker, jo mer bittert blir ølet. Ulike typer humle tilsettes gjerne på ulike tidspunkt i kokeprosessen, som varer mellom 60 og 90 minutter avhengig av øltype. (ølboka)

Gjæring

Etter kokingen avkjøles vørteren raskt, og så sterilt som mulig, for å unngå bakterievekst. Deretter tilsettes en aktiv gjærkultur som spiser sukkeret og omgjør det til alkohol og CO₂.

Prosessen er illustrert i sin helhet i figur 7.



Figur 10: Illustrasjon av bryggeprosessen (Ølboka, s.29).

8.3 Intervjuguide

Intervjuguide

Faktorer som påvirker innovasjon og vekst ved håndverksbryggerier *- En studie av tre norske håndverksbryggerier*

(Exploring the Norwegian craft-Brewing Industry: Factors Facilitating and Hindering Growth and Innovation potential)

1: Introduksjon

- Velkommen og takk for at de vil delta på intervju
- Forklare hva oppgaven går ut på i korte trekk
- Spørre om tillatelse til å ta opptak under intervjuet
- Bekrefte at eventuell konfidensiell/hemmelig informasjon ikke blir publisert
- Anonymitet

2: Bakgrunnsinformasjon om bryggeriet og teamet (de som var med å starte virksomheten):

- Fortell historien til bryggeriet
 - Hva var de første «stegene» dere tok?
- Hvorfor ønsket du/dere å starte et bryggeri?
 - Hva var deres motivasjon?
 - Trigger event?
 - Hva er deres Ambisjon/målsetting?
- Hvordan fikk dere til det første salget?
- Hvilken bakgrunn har du/dere?
 - Ønsker her å finne ut om teamet hadde relevant kompetanse fra tidligere, kunnskapsbase
- Hvordan har bryggeriet utviklet seg fra sitt første stadium til der dere er i dag?

3: Business modell og markedsføring

- Hvilke mål/ambisjoner har dere for bryggeriet?
- Hvem ser dere på som deres hovedkonkurrenter?
 - Andre håndverksbryggerier, industri, vin?
 - Hvordan ser dere på konkurranse fra utlandet/import-øl?
 - *Tenker at dette er mest relevant i Norge, de som eksporterer vil etter all sannsynlighet ha et annet syn på salg i Norge vs. Utlandet*
- Hva gjør dere, hvis noe, for å forstå kundene deres?
 - Barer/utesteder, restauranter, individer
- Gjennomfører dere undersøkelser for å få en bedre forståelse av kunders motivasjon, adferd, kjøpsmønster e.l.?
- Hva tror dere er grunnen til at håndverksøl har fanget så stor interesse blant forbrukerne de siste årene?
- Hvordan tror dere kundene velger hvilke øl de kjøper?
 - *Industri vs. håndverksøl*

- Hva tror dere er viktigst for kunden når de skal velge mellom ulike typer håndverksøl?
 - *Kvalitet, variasjon, lokal tilhørighet, autensitet («ekte» håndverksøl vs. Industriens datterselskaper)?*
- Hvordan, dersom dere gjør det, skiller dere mellom ulike forbrukere (segmentering) og hvordan velger dere ut segment(er)?
- Hvilket segment mener dere er hovedkundene deres?
- Hva mener dere er unikt med deres produkt(er)?
- Hva tror dere er hovedårsaken til at kunder velger/kjøper deres produkt(er)?
- Fortell litt om deres markedskommunikasjon. Hvordan den foregår? Hva er hovedmålet for markedskommunikasjon?
- Hvilke markedsføringskanaler bruker dere? Hvordan velger dere kanalene? Bruker dere sosiale medier?
- **Produkt, brand og pris:**
 - Hvilken variasjon har dere blant produktene
 - Typer øl
 - Pris
 - Hva regner dere som «flaggskipet» deres?
- Hvordan kommuniserer dere med kundene?
 - On-trade vs. Off-trade
- Hvordan ser dere på salg til vinmonopolet vs. Dagligvare?
- «Dere fikk deres første salg gjennom...(fra tidligere spørsmål)»
 - Selger dere fortsatt gjennom denne kanalen/til den kunden?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvordan distribuerer dere i dag?
 - Hvordan startet det?
 - Hvorfor akkurat dette samarbeidet?
 - Fordeler/ulempes?

4: Nettverk, kunnskapsbase

- Hvilke stillinger/ansvarsområder eksisterer i bedriften?
 - Klare definerte roller/avdelinger?
 - Alle gjør alt?
 - I hvor stor grad kjenner dere til hverandres arbeidsoppgaver?
- Har dere arbeidserfaring fra tidligere som har bidratt positivt til bryggeriet?
- I hvilken grad har nettverket deres påvirket oppstarten og driften av bryggeriet?
 - Hvilke kontakter er de viktigste for bryggeriet?
 - Hvorfor?
 - På hvilken måte bidrar de?
- Hvordan er forholdet deres til leverandører, kunder og utsalgssteder?
 - Hvordan har disse forholdene blitt til?
 - Hvordan og hvor ofte kommuniserer dere?
- I hvilken grad samarbeider dere med andre bryggerier?
 - **Hvis ja:** Hva samarbeider dere om?
 - **Hvis nei:** Hva er det mulig å samarbeide om/hva kunne dere tenke dere å samarbeide om?

- Deler informasjon/ressurser/kunnskap?
- Sambrygging?
 - Hvordan oppstår disse samarbeidene? Hvem tar initiativ? Alltid de samme?
- Har dere kontakter med andre bryggerier i utlandet?
 - Hvordan har dere kommet i kontakt med dem?
 - Er disse kontaktene verdifulle og på hvilken måte?
- Deltar dere på networking events?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvor har de mest verdifulle forholdene deres oppstått?

5: Ambisjon, vekst og innovasjon

- Hva var de(t) første produktet dere lanserte?
 - Hvorfor dette/disse?
- Dere har gjort et bevisst valg av emballasje, fortell litt om valget?
 - Årsak?
 - Har dere angret/vurdert å bytte?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Fortell hvordan dere går fram når dere ønsker å brygge en ny type øl?
- Har det skjedd at dere fornyer/optimaliserer produkter/prosesser i bedriften? (*Endring av ingredienser, nye maskiner osv.*)
 - Skjer dette fast/jevnlign?
 - Hvis ja: Når/hvor ofte?
 - Hvis nei: Når/Hvorfor ikke?
- Følger dere faste rutiner/prosesser når dere skal utvikle nye produkter?
- Planlegger dere å utvide deres ølsortiment? Hvordan? Hvorfor?
- Planlegger dere å markedsføre til nye kundesegmenter? Hvilke? Hvordan? Hvorfor?
- Har dere gjort (planlegger å gjøre) noen endringer i deres markedsføringsstrategi/markedskommunikasjon? Hvilke? Hvorfor?
- Hva er de største hindringene deres for videre vekst?
 - Hvorfor?
- Har dere eksportert/ønsker dere å eksportere produkter?
 - Hvilke markedet er mest aktuelle?
 - Hvorfor disse?
 - Hvorfor eksporterer dere/hvorfor ønsker dere å eksportere?
 - Hvordan går dere frem med eksport? Bruker dere forhandlere/eksportagenter, osv.? Hvorfor?
 - Hva er hovedutfordringer ift eksport? Hvordan prøver dere å løse dem?
- Har dere tidligere erfaring med eksport/internasjonal handel?
 - *Fra tidligere arbeidsforhold*
- Hvilke områder kunne dere tenke dere mer kunnskap/informasjon om?
 - Bedriftens «weakest link»?
 - Hva er deres største nåværende utfordring?

5: End of interview

- Er det noe dere ønsker å legge til som ikke har blitt nevnt?
- Var det noen spørsmål i intervjuet som var vanskelige å svare på?
- *Markere slutten på intervjuet*
- Tusen takk for deltakelsen

8.4 Analyseeksempel

D: neiii, vi prøver å ikke lage så vondt øl som mulig, gjøre det så tilgjengelig som mulig, men ikke noe utover det. Vi har mye arbeid for å presentere vossaøl, autentisk. Vi har tatt i bruk historikere og tatt for oss en tid, 200 år tilbake, og prøvd å finne ut hvordan de brygga for 200 år siden på voss, hvilke kornsorter, gått grundig tilverks der. Søker å gjøre det enda bedre hele tida. Vi dyrker bygg her på voss som vi skal melte og bruke til brygging på gamlemåten. Vil gjerne utvikle oss og fortsette med crossover mellom tradisjon og moderne øltyper.

A: Hva mener dere er unikt med deres produkt(er)?

D: rent teknisk at vi gir ølet kraftig humlepreg men ikke så mye bitterhet. De er litt søtere enn snittet. Valgt en gjærtype som gir det, bevisst utifra hva vi liker sjøl. Litt mindre karbonert enn mange andre. Litt mindre karbonert, litt søtere og ikke så bittert.

A: fordi dere sjøl foretrekker øl av den typen?

D: ja, ganske enkelt

A: Hva tror dere er hovedårsaken til at kunder velger/kjøper deres produkt(er)?

D: vi har godt rykte. Folk har sjelden/aldri blitt skuffa av våre produkter så de tar lett en sjans på en øl til fra oss. Vi hører at «dere leverer alltid, det er alltid bra». Også har vi en kjent merkevare som heter Oregonian som er en god ambassadør for oss, det er som sagt den største delen av produksjonen. Folk kommer til barer for å drikke den. Folk liker generelt ølet vi lager.

A: Fortell litt om deres markedskommunikasjon. Hvordan den foregår? Hva er hovedmålet for markedskommunikasjon?

D: den er jævlig dårlig. Drar gjerne til barer og restauranter når vi er i området eller når vi er på festival inviterer vi kundene dit for å presentere sortimentet. Det prøver vi å utnytte. Vi er egentlig ganske dårlig på det, fra starten var vi heldige å trenge ikke gjøre så mye fordi vi solgte alt ølet vårt og har ikke hatt problemer med å selge selv om vi har økt volum.

A: har dere solgt til flere steder eller har de samme kjøpt mer?

D: flere steder, oslo var viktig i starten, for der hadde vi nettverk. Oslo venta egentlig på ølet når vi kom på markedet. Det var et sug der når vi begynte å levere. Vi var også tidligere ute enn bølgen. Jeg tror det er vanskelig å være i den situasjonen vi var da, i dag. Det er vel 4-5 år siden eller noe sånt.

A: nå er det vel ca 200 håndverksbryggerier i norge

D: Ja, og vi var det første i Hordaland. Det var ikke så mange da, betydelig ferre så det var lettere da. Glad vi ikke starter på 0 i dag, det er heldig for oss at vi var tidlig ute og satsa egentlig. Men litt epostlister har vi, nyhetsbrev for å oppdatere hvilke øl vi har eller som kommer. Det er ikke noe blogg liksom, det er en produktliste fordi produktene endrer seg i forhold til sesong for oss også. Det er kanskje 1 gang hver mnd, eller hver andre mnd. Vi brukte det også da vi distribuerte selv og sa ifra nå er vi der og der, skal vi komme innom osv. det var ganske vellykka. Prøve å ikke plage kundene også, men epost med liste det funker. Sånn t de blir påminnet oss. Da har de i alle fall lista og husker oss... i 10 min i alle fall. Ellerså er det bankt på dører.

A: har dere noe hovedmål med markedskommunikasjonen?

D: opprettholde merkevare og rykte, opplyse om nyheter/endringer på produkter. Prøver å smake på ølet hos kunden og sjekke at det er i orden, snakke med renhold av linjer om det er nødvendig og tipse hjelpe de om rengjøring av linjer og vaskefat osv. noen er drevne og klarer seg veldig fint.