

**Hvordan virker samvirker?**  
**Markedsorientering og produktutvikling i**  
**norsk landbrukssamvirke**

av

Geir Gripsrud og Nina Veflen Olsen

Forskningsrapport 2/2001

**Handelshøyskolen BI**  
Institutt for markedsføring  
Senter for samvirkeforskning

Geir Gripsrud og Nina Veflen Olsen:  
*Hvordan virker samvirker?*  
*Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*

© Geir Gripsrud og Nina Veflen Olsen  
2001

Forskningsrapport 2/2001  
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI  
P.b. 580  
1302 Sandvika  
Tlf: 67 55 70 00  
URL: [www.bi.no](http://www.bi.no)

Trykkeri: Nordberg hurtigtrykk

**Rapporten kan bestilles fra:**

Juul Møller Bøker  
Telefon 67 55 74 51  
Fax: 67 55 74 50  
Mail: [jmbok@online.no](mailto:jmbok@online.no)

## **Forord**

Denne rapporten er et resultat av vårt arbeid med prosjektet "Landbruks-samvirket i endring: Organisering og markedsorientering" ved Senter for samvirkeforskning. Prosjektet er delfinansiert av Norges forskningsråd, som takkes for støtte.

Forøvrig vil vi gjerne takke de personene som vi fikk intervjuet i TINE Norske Meierier, Norsk Kjøtt og Prior Norge. Uten deres medvirkning ville det ikke være mulig å få gjennomført prosjektet.

Sandvika, februar 2001

Geir Gripsrud

Nina Veflen Olsen



## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	s. 7
Abstract.....	s. 9
1. Innledning.....	s. 11
2. Salgssamvirket i landbruket som økonomisk organisasjonsform	s. 14
2.1 Eierrettigheter: Hva er det og hvem bør ha det?.....	s. 15
2.2 Salgssamvirket: En form for vertikal kvasiintegrasjon .....	s. 20
2.3 Nye utfordringer: Problemer og organisasjonsmodeller .....	s. 23
3. Markedsorientering og produktutvikling.....	s. 31
3.1 En litteraturgjennomgang av begrepet markedsorientering....	s. 32
3.2 Markedsorientert produktutvikling.....	s. 43
3.3 Oppsummering og utledning av undersøkelsesspørsmål.....	s. 47
4. Metode.....	s. 51
4.1 Case-metoder.....	s. 51
4.2 Benyttet fremgangsmåte.....	s. 53
5. TINE Norske Meierier.....	s. 59
5.1 Introduksjon om TINE Norske Meierier.....	s. 59
5.2 Årsrapport.....	s. 60
5.3 Dybdeintervju.....	s. 65
6. Norsk Kjøtt.....	s. 73
6.1 Introduksjon om Norsk Kjøtt.....	s. 73
6.2 Årsrapport.....	s. 74
6.3 Dybdeintervju.....	s. 74
7. Prior Norge.....	s. 83
7.1 Introduksjon om Prior Norge.....	s. 83
7.2 Årsrapport.....	s. 84
7.3 Dybdeintervju.....	s. 87
8. En sammenligning av organisasjonene.....	s. 95
8.1 Undersøkelsesspørsmål 1.....	s. 95
8.2 Undersøkelsesspørsmål 2.....	s. 99
8.3 Undersøkelsesspørsmål 3.....	s.103
9. Sammendrag og diskusjon.....	s.109
10. Litteraturliste.....	s.115
Vedlegg .....	s.121

## Tabeller

Tabell 2.1:	Faktorer som påvirker kostnader ved eierskap og markedskontrakter ifølge Hansmann (1988).....	s. 18
Tabell 2.2:	Hovedtrekk ved fem modeller for landbrukssamvirket i EU.....	s. 28
Tabell 3.1:	Resultater fra empiriske studier av årsaker til markedsorientering.....	s. 39
Tabell 4.1:	Hovedtyper av case-studier.....	s. 52
Tabell 4.2:	Forskningsprosess for å bygge teori fra case-studier...	s. 54
Tabell 4.3:	Sammenheng mellom teoretisk begrep og empiriske spørsmål.....	s. 56
Tabell 5.1:	Produktlanseringer i TINE Norske Meierier fra 1990 til 1999.....	s. 62
Tabell 7.1:	Produktlanseringer i Prior Norge fra 1990 til 1999.....	s. 85
Tabell 8.1:	Sammenligning av organisasjonene med hensyn på undersøkelsesspørsmål 1.....	s. 99
Tabell 8.2:	Sammenligning av organisasjonene med hensyn på undersøkelsesspørsmål 2.....	s.103
Tabell 8.3:	Sammenligning av organisasjonene med hensyn på undersøkelsesspørsmål 3.....	s.107

## Figurer

Figur 2.1:	Avtagende gjennomsnittskostnader og konstant markedspris gjør volumvekst lønnsomt.....	s. 25
Figur 3.1:	Illustrasjon av forholdet mellom bredden på informasjonssøket og suksess.....	s. 45
Figur 3.2:	Illustrasjon av forholdet mellom læringsstrategi og suksess.....	s. 45
Figur 3.3:	Illustrasjon av Stage- Gate prosessen.....	s. 47
Figur 4.1:	Illustrasjon av forholdet mellom teori og empiri....	s. 55
Figur 6.1	Norsk Kjøttets nye produktutviklingsprosess.....	s. 75

## Sammendrag

Offentlige myndigheter har siden 1930-årene brukt salgssamvirkene i landbruket til å ”regulere” markedene for landbruksprodukter i Norge. Landbrukspolitikken er nå i ferd med å bli mer markedsbasert, og behovet for konkurranse og forbrukerretting understrekes gjerne uten at man vil forlate reguleringspolitikken helt. Salgssamvirkene var i utgangspunktet produksjonsorienterte. Formålet med denne rapporten er å drøfte hvor markedsorienterte salgsorganisasjonene i norsk landbrukssamvirke nå er, og hva som eventuelt kan gjøres for å få dem mer markedsorienterte. I denne forbindelsen har vi fokusert spesielt på den produktutviklingen som skjer i de tre store salgssamvirkene TINE Norske Meierier, Norsk Kjøtt og Prior Norge.

Den tradisjonelle samvirkemodellen blir diskutert innledningsvis, og vi framholder at åpent medlemsskap og kollektiv kapital ikke gjør det spesielt attraktivt for medlemmene/eierne å investere i selskapet. Tradisjonen med ”likebehandling” av medlemmene/eierne kan dessuten medføre at mindre bruk i distriktene blir subsidiert av større, sentralt beliggende bruk. Manglende homogenitet i medlemsmassen vil være en kilde til konflikter i et tradisjonelt samvirke. I mange andre land blir derfor den tradisjonelle samvirkeformen supplert med andre former, hvor kapitalen individualiseres og det blir mer attraktivt å investere. Samtidig innføres det gjerne mekanismer som i større grad forplikter medlemmene/eierne enn tilfellet er i den tradisjonelle modellen. Poenget er å la informasjon om hva som skjer på etterspørselssiden danne basis for det som skal produseres.

Markedsorientering defineres på ulike måter innenfor markedsføringslitteraturen. Vi gjennomgår litteraturen og kommer fram til tre forskjellige tilnæringsmåter:

- a) Markedsorientering som en ledelsesfilosofi, hvor man alltid starter med kundenes behov,
- b) Markedsorientering som informasjonsinnsamling, spredning og iverksettelse av tiltak,
- c) Markedsorientering som en læringsstrategi, hvor det legges vekt på balanse mellom en utnyttende og en utforskende strategi når det gjelder produktutvikling.

Ved hjelp av en intervjuguide som dekker alle de tre aspektene ved begrepet er det gjennomført 3-4 intervjuer med sentrale ledere fra markeds- og FoU avdelingene i hver av de tre salgssamvirkene. I tillegg har vi gjennomgått årsrapportene for de ti siste år for å kartlegge hva som sies om produktutvikling. Denne gjennomgangen viser at mens TINE lanserer 8-10 nye

produkter hvert år, er antallet nærmere 50 i Norsk Kjøtt og Prior. Det er relativt få radikalt nye produkter, og alle tre organisasjonene synes derfor i hovedsak å benytte en "utnyttende" strategi. I tråd med teorien kommer også en viss risikoaversjon til uttrykk gjennom intervjuene. Det er derfor relativt få nye produkter som må trekkes tilbake fordi de er mislykkede.

Vi konkluderer med at en råvaredrevet produktutvikling finnes i alle de tre organisasjonene, selv om markedet også driver mye av produktutviklingen. Prior synes å være den organisasjonen som er kommet lengst når det gjelder å styre produksjonen av bestemte råvarekvaliteter. På den annen side satser TINE mest på å samle inn markedsinformasjon for å kartlegge utviklingen i forbrukernes preferanser. Avslutningsvis diskuterer vi kort de utfordringene som salgssamvirkene står overfor i tida framover.



## **Abstract**

Since the 1930s the government in Norway has relied upon marketing cooperatives to "regulate" the agricultural markets. The agricultural policy has recently recognized that an increasing consumer orientation has to be achieved and more competition is advocated as a way to attain this goal. Still, a clear break away from the previous regulatory regime has not been made. The agricultural cooperatives started out as production oriented enterprises, and the aim of this report is to discuss to what extent the marketing cooperatives are market oriented today and how more market orientation may, in case it is needed, be implemented. In this context, the focus in the report is on the way product development is organized in the the major marketing cooperatives in the dairy-, red meat- and poultry/eggs sectors.

The traditional cooperative model is initially discussed, and it is pointed out that open membership and collective capital tend to make it less attractive for the members/owners to invest in the enterprise. Additionally, the tradition to treat all members in an "equal" way may imply that small farms in distant locations may be subsidized by the larger farms in central locations. In a traditional cooperative, more heterogeneity among the members will be a well known source of conflicts, particularly with increasing competition. Hence, in a number of countries alternative cooperative models have been developed, typically introducing individualized capital in some way to make it more attractive to invest for members/owners and/or for external owners. At the same time, mechanisms typically are introduced for managing the behavior of the members/owners in a more direct way (e.g. production contracts).

The concept of market orientation has been defined in different ways in the marketing literature. Our survey of the literature revealed three different approaches:

- a) Market orientation is conceived as a management philosophy, the "marketing concept", always taking the customer as a starting point
- b) Market orientation as collecting, disseminating and implementing market information
- c) Market orientation as a learning phenomenon, advocating a balance between an exploration strategy and an exploitation strategy concerning product development.

Utilizing an interview guide covering all the three aspects of the construct, 3-4 managers from the marketing and R&D divisions in each of the three

cooperatives have been interviewed. Moreover, the annual reports from the last 10 years have been analyzed. The empirical data indicate that the dairy cooperative – TINE – on average is launching 8-10 new products per year, while Norsk Kjøtt (red meat) and Prior Norge (poultry, eggs) both introduce nearly 50 new products annually. There are relatively few radically new products, though, and all the three organizations seem to apply an exploitation strategy. In line with accepted theory a certain degree of risk aversion seems to be present, and this is manifested in a relatively high success rate for new products.

1. In conclusion, a product development generated by available raw material was found in all the three organizations even if the market also was the starting point in many cases. Prior seems to be the most successful when it comes to managing the production of particular types of raw material by the members. On the other hand, TINE is probably the most sophisticated in mapping consumer preferences. Finally, the challenges ahead for the marketing cooperatives are briefly commented upon.

## 1. Innledning

Samvirkeselskaper spiller en viktig rolle når det gjelder førstehånds omsetning og foredling av matvarer her i landet. Dette er ikke bare tilfellet i Norge. Vi finner det samme mønsteret i de fleste land i EU og i USA, selv om samvirkeorganisasjonenes markedsandeler varierer fra land til land og fra et produktområde til produktområde (Van Bekkum og Van Dijk, 1997). Salgssamvirket i Norge omfatter tilsammen 8 organisasjoner, som tilsammen omsatte for 26,1 milliarder kroner i 1999 (Norsk Landbrukssamvirke, 2000). Disse organisasjonene eies alle av produsenter (bønder) som framstiller varer innenfor det produktområdet som organisasjonen beskjeftiger seg med. De største organisasjonene finnes innenfor melkesektoren (TINE Norske Meierier), kjøtt (Norsk Kjøttssamvirke) og egg/fjørfekjøtt (Prior Norge).

I motsetning til hva tilfellet er i mange andre land er det i Norge en enkelt samvirkeorganisasjon innenfor hvert produktområde. Dette gjelder selv om denne organisasjonen tradisjonelt har vært eiet av regionale enheter som juridisk sett er selvstendige. Som hovedregel er det derfor ikke konkurranse mellom ulike samvirkeorganisasjoner her i landet. Samvirket har et unntak i konkurranseloven som tillater samarbeid mellom de regionale organisasjonene som tilhører det samme samvirket. Likevel er man nå i ferd med å omdanne de føderale organisasjonene til landsomfattende konserner, som blir direkte eiet av alle produsentene i landet. I kjøttssamvirket skjedde overgangen den 1.januar 2000, mens Prior Norge ble et landsomfattende konsern med regionale datterselskaper fra 1.januar 2001. På meierisektoren avga et organisasjonsutvalg sin innstilling 1.oktober 2000, men prosessen fram mot konsern har støtt på motstand som henger sammen med strid om hvordan verdiene i meierisamvirket skal fordeles.

Salgssamvirket har helt siden Omsetningsloven ble vedtatt i 1930 spilt en viktig rolle i norsk landbrukspolitik. Formålet med loven var *”gjenom samyrke å fremja umsetnaden av flesk, mjøl, ost og smør”*, og samvirkeorganisasjonene har påtatt seg et ansvar for å regulere markedet på sine respektive områder. En forutsetning for å kunne utføre markedsreguleringen på sitt område er at samvirkeorganisasjonen har en relativt stor markedsandel. Samvirket har myndighet til å iverksette reguleringsiltak på vegne av totalmarkedet for å sikre et prisnivå til produsentene i tråd med de målprisene som er fastsatt i jordbruksavtalen mellom staten og jordbrukets interesseorganisasjoner. I de seinere årene er det imidlertid i større grad åpnet for å bruke markedet som mekanisme til å styre omsetningen. På et makro-nivå kan vi si at det er en bevegelse fra ”plan” til ”marked” som styringsform. Norge synes å være det eneste landet hvor rollen som

markedsregulator er overlatt til salgssamvirket; en rolle offentlige myndigheter mener samvirkeorganisasjonene fortsatt skal ivareta i tillegg til å bli mer konkurranseutsatt.

I St.meld nr.19 (1999-2000) heter det: ”Markedspolitikken er i de siste årene noe endret og reguleringens virkeområde innsnevret. Sterkere konkurranse skal bidra til lavere kostnader i omsetning og foredling. Prisfastsettingen skal være hovedvirkemiddelet for å unngå permanente overskuddsproblemer. Markedsreguleringen skal fortrinnsvis være et virkemiddel for å håndtere temporære overskudd, og tilpasninger i regionale svingninger mellom produksjon og forbruk.” (s.62). Overgangen til et mer markedsbasert system kommer også til uttrykk ved at det i samme stortingsmelding sies at ”det er av stor betydning at det finnes andre markedsaktører enn samvirket innen omsetning og foredling for å oppnå konkurranse og mulighet for korrektiv på dette leddet i varekjeden” (s.63). Vi er med andre ord i en situasjon hvor det er av stor betydning at samvirket har en stor markedsandel, men samtidig er det av stor betydning at den ikke er for stor. Hvor grensene går for hva som er en adekvat markedsandel for samvirket er imidlertid uklart, og den varierer i dag mye mellom produktområdene. Når det gjelder melk er samvirkets andel av innkjøpet av norske råvarer 99%, men de tilsvarende andelene for kjøtt og egg er henholdsvis 76% og 64% (Norsk Landbrukssamvirke, 2000).

Røkholt og Borgen (1999) hevder at ”bøndernes salgsorganisasjoner ble gradvis samfunnsinstitusjoner med forvaltningsrollen som viktigste legitimeringsgrunnlag”, men at ”grunnlaget for landbrukssamvirkets rolle, funksjoner og posisjon begynte å forvitte fra begynnelsen av 1980-tallet” (s.144). Det forventes i dag at samvirkeorganisasjonene i større grad enn tidligere skal legitimere seg gjennom sin dyktighet som markedsaktører. I St.meld.nr.19 understrekes det at forbrukerorienteringen er avgjørende og at i en forbrukerretting av norsk landbruk og matproduksjon er det behov for å se hele matvarekjeden i sammenheng. Det understrekes at ”forbrukerpreferansene er sammensatte og i stadig endring. En viktig utfordring for næringen er å imøtekomme disse varierende krav gjennom økt vareutvalg. Det er en klar trend i retning av at produktenes levetid i markedet blir kortere. Dette stiller store krav til produktutvikling og kunnskap om forbrukertrender” (s.55).

Et interessant spørsmål i denne sammenhengen er hvor godt rustet salgssamvirket er til å takle disse oppgavene. Begrepet ”markedsorientering” benyttes gjerne i denne sammenhengen, og formålet med denne studien har vært å belyse hvor markedsorientert salgssamvirket i Norge er. I kapittel 2 drøfter vi hva samvirke som økonomisk organisasjonsform innebærer. Flere

forskere hevder at den tradisjonelle samvirkeformen som karakteriserer salgssamvirkene i Norge, setter begrensninger for hvor markedsorientert en slik organisasjon kan være. For å kunne vurdere hvor markedsorienterte samvirkeorganisasjonene er må vi imidlertid først definere hva vi mener med dette begrepet. I kapittel 3 redegjør vi for den akademiske litteraturen om dette begrepet innenfor markedsføringsfaget, og vi undersøker hva tidligere forskning har funnet om hvilke faktorer som påvirker markedsorientering. I tillegg fokuserer vi spesielt på produktutvikling og hvordan produktutviklingsprosesser foregår. Vi fester oss ved tre forskjellige måter å definere markedsorientering. Oppgaven blir dermed å undersøke i hvilken utstrekning salgssamvirkene i Norge er markedsorienterte i henhold til de tre definisjonene. I kapittel 4 redegjør vi for valget av case-metoden, og hva denne metoden innebærer i vårt tilfelle. Vi har konsentrert oss om de tre største salgssamvirkene; Tine Norske Meierier, Norsk Kjøttssamvirke og Prior. Data fra hver av disse er samlet inn gjennom dybdeintervjuer med sentrale personer fra markeds- og FoU-avdelingene. I tillegg har vi gjennomgått årsrapportene fra de 10 siste årene for å kartlegge hva som sies om produktutvikling. Resultatene fra de tre organisasjonene presenteres i kapitlene 5,6 og 7. I kapittel 8 sammenligner vi situasjonen i de tre organisasjonene når det gjelder markedsorientert produktutvikling. Avslutningsvis gir vi i kapittel 9 et sammendrag og drøfter utfordringene for landbrukssamvirket framover.

## 2. Salgssamvirket i landbruket som økonomisk organisasjonsform

Før salgssamvirket vant fram i landbruket var det et stort antall selvstendige tilbydere (bønder) som sto overfor et mindre antall oppkjøpere og videreforedlere. Med begrenset kapital og liten mulighet for arbeid utenfor gården var tilbudet av innsatsfaktorene (slaktedyr, melk, grønnsaker etc) relativt lite følsomt for prisendringer, noe som gjorde det mulig for neste ledd å presse ned den prisen som bøndene oppnådde for sine produkter. Dette ble forsterket ved at de aktuelle varene i liten utstrekning kunne lagres når de først var produsert. Idéen om at bøndene selv skulle etablere og drive videreforedling av sine produkter skyldtes at bøndene ønsket større sikkerhet for å få avsetning for sine produkter til en rimelig pris, og det var en form for markedssvikt som gjorde det nødvendig med et engasjement på foredlingssiden. Foredlingen av produktene var imidlertid til å begynne med nokså begrenset.

En integrasjon framover i verdikjeden kunne ha skjedd ved hjelp av tradisjonelle aksjeselskap. Når samvirkeformen ble valgt, hadde dette sannsynligvis sammenheng med politiske og ideologiske strømninger hvor et samvirke ble oppfattet som mer sosialt og mer egnet til å skape likhet og solidaritet enn et aksjeselskap. Den tradisjonelle samvirkemodellen kan karakteriseres ved de "samvirkeprinsippene" som den internasjonale kooperative alliansen (ICA) vedtok i 1995. Disse prinsippene er:

- 1) Frivillig og åpent medlemskap
- 2) Demokratisk styring (et medlem en stemme i primærorganisasjoner)
- 3) Begrenset kapitalrente, mye felleskapital.
- 4) Autonomi og uavhengighet
- 5) Opplysningsvirksomhet
- 6) Samarbeid mellom samvirkeorganisasjoner
- 7) Omsorg for samfunnet

I økonomisk sammenheng er det de tre første prinsippene som er de viktigste.

Landbrukssamvirket kan analyseres og forstås ut fra forskjellige perspektiver. I Norge har en sosiologisk tilnæringsmåte vært framherskende, med vekt på de ulike *rollene* som samvirket spiller. Røkholt og

Borgen (1999) peker for eksempel på at samvirket ”forventes å skulle spille tre ulike roller på tre forskjellige legitimeringsarenaer: medlemsarenaen, markedsarenaen, og forvaltningsarenaen” (s.141). Mens de to første rollene er innebygd i selve organisasjonsformen, er forvaltningsrollen en konsekvens av en bestemt historisk, økonomisk og politisk situasjon i Norge.

Selv om en sosiologisk tilnæringsmåte med vekt på ”roller” kan gi en viss innsikt i spenninger og rollekonflikter i organisasjonene, er det behov for å supplere den med en økonomisk tilnæringsmåte. Det er tre temaer som vil bli diskutert i dette kapitlet: Det første dreier seg om hva eierrettigheter innebærer og hvilken gruppe som bør eie et foretak. Den andre problemstillingen dreier seg om hvorfor vertikal integrasjon oppstår og hvordan salgssamvirket i landbruket passer inn i denne sammenhengen. Det tredje temaet gjelder hvilke utfordringer som et foretak som bygger på den tradisjonelle samvirkemodellen kan stå overfor i dagens konkurranse-situasjon, hvor markedsorientering og produktutvikling tilpasset ulike kundegrupper er av større betydning enn tidligere.

## **2.1 Eierrettigheter: Hva er det og hvem bør ha det?**

Et kooperativ eller et samvirke blir ofte omtalt som noe helt annet enn et investoreiet foretak, hvor eierrettighetene er basert på at man har skutt inn kapital i virksomheten. I økonomisk teori er man opptatt av betydningen av eierrettigheter. I alle foretak kobles en rekke innsatsfaktorer sammen for å produsere et resultat. I stedet for å betrakte foretaket som en teknisk produktfunksjon, kan det være fruktbart å betrakte foretaket som et sett av kontrakter mellom ulike parter. Noen av partene leverer kapital, noen leverer arbeidskraft og noen leverer råvarer. I tillegg er det en part som bidrar med etterspørsel etter de produktene som foretaket produserer. Det er ikke mulig å lage kontrakter som spesifiserer hva alle parter skal gjøre i alle mulige situasjoner som kan tenkes å oppstå. Dette medfører at noen må ha det som kalles *residual kontroll*, dvs. at de har rett til å bestemme bruken av de verdiene som foretaket råder over når ikke annet er fastlagt i avtaler eller er lovbestemt. Den virksomheten som foretaket driver vil gi inntekter. Eieren av foretaket har rett til det som blir igjen etter at alle kontraktmessige forpliktelser når det gjelder utgifter (lønn, renter, innkjøpskostnader etc.) er betalt. Dette beløpet kalles *den residuale avkastningen*. Eierrettigheter innebærer at man både har residual kontroll og rett til den residuale avkastningen. I en stiftelse har ingen rett til den residuale avkastningen, og slike stiftelser kalles derfor gjerne for ”selveiende”.

Hvis det er et enkelt individ som har residual kontroll og dette individet også får den residuale avkastningen, så vil de beslutningene som dette individet treffer i en viss forstand være effektive. Da høster man som man sår. Straks det er forskjell mellom residual kontroll og residual avkastning, så er det en fare for at de beslutningene som treffes ikke er de som maksimerer de samlede verdiene (Milgrom og Roberts, 1992 s. 288 ff.) Problemer oppstår spesielt dersom mange mennesker er involvert i å skape et økonomisk resultat sammen, og de har den residuale kontrollen i fellesskap. Når det er vanskelig å måle effekten på den samlede produksjonen av det den enkelte yter, vil alle ha et insentiv til å begrense sin innsats. Det kan for eksempel være bestemt at den residuale avkastningen for enkelthets skyld skal deles likt på alle eierne, mens hver enkelt har kontroll over sin egen arbeidsinnsats. I et slikt tilfelle er det fristende å begrense sin egen innsats.

Kjøperne av et foretaks produkter og dets leverandører av kapital, arbeidskraft eller råvarer har alle transaksjoner med foretaket. Alle disse partene kan tenkes å være eiere av foretaket, og dermed ha krav på den residuale kontrollen og -avkastningen. De partene som ikke er eiere, vil typisk inngå kontrakter med foretaket som spesifiserer hva de skal yte og hvilken godtgjørelse de skal få for dette. Ifølge Hansmann (1988) er i prinsippet et konvensjonelt investoreiet foretak (f.eks et aksjeselskap) bare en spesiell form for samvirke – et *kapitalkooperativ*. I stedet for at de som leverer innsatsvarer til samvirket står som eiere, slik det for eksempel er når de som leverer melk til et meieri eier dette, er det i et investoreiet foretak de som leverer egenkapital til foretaket som er eierne. I et aksjeselskap er rentesatsen for dette ”lånet” fra eierne satt lik null, men eierne har retten til den residuale avkastningen som foretaket oppnår. I et salgssamvirke vil det vanligvis bli satt en pris på den råvaren som eierne bidrar med, men i tillegg utbetales den residuale avkastningen på etterskudd i form av et tillegg til den avtalte prisen. Det er vanlig at kapitalinnskudd fra eierne i et salgskooperativ belønnes med en fast, lav rentesats.

I forbrukerkooperasjonen og i innkjøpssamvirket i landbruket (”Felleskjøpet”) er det de som står for etterspørselen etter varene som har slått seg sammen og utgjør eierne. Enten det er kapital, råvarer eller etterspørsel som danner grunnlaget for eierskapet mener Hansmann (1988) at det kan kalles en form for samvirke mellom de som står for leveransen av en bestemt type innsatsfaktor. Et aksjeselskap blir derfor innenfor dette tankeskjemaet som nevnt et spesialtilfelle av et *kapitalsamvirke*. Denne måten å tenke på antyder at det er noen grunnleggende likheter mellom det vi vanligvis kallet et samvirke og de investoreide foretakene. Vi vil likevel i tråd med vanlig språkbruk skille mellom et samvirke på den ene siden og et investoreiet foretak på den annen side. Samvirkeformen er da alt som er



basert på en annen innsatsfaktor enn kapital, og hvor medlemmene har eierrettigheter.

En kan selvfølgelig spørre om det er noen økonomiske grunner til at et foretak er organisert på den ene eller den andre måten. Salgs- og innkjøpssamvirker er for eksempel utbredt i jordbruket i de fleste utviklede land, mens investoreide foretak er mest utbredt i andre næringer. Hvis det er konkurranse mellom ulike eierformer, så vil man vente at det er en tendens til at den mest effektive eierformen vil vinne fram. Et annet alternativ er selvfølgelig at en bestemt eierform kan overleve fordi den er beskyttet på en eller annen måte. Det kan også tenkes at en eierform kan være optimal i en tidsperiode, men ikke behøver å være det når rammebetingelsene endres. I slike tilfeller kan det være fornuftig å undersøke om det bør foretas endringer som gjør foretaket bedre skikket til å møte nye utfordringer. I USA er det gjort flere komparative studier av effektiviteten i samvirkeorganisasjoner og investoreide foretak i landbruket. En undersøkelse av effektiviteten i meieridrift (flytende melkeprodukter) tydet på at samvirkemeieriene var klart mindre effektive enn investoreide meierier (Porter og Scully, 1987). På den annen side fant Lerman og Parliament (1990) at det ikke var noen klare forskjeller mellom kooperativer og investoreide foretak innenfor hverken frukt og grønnsaker eller meierier. En undersøkelse fra Storbritannia konkluderer også med at kooperativene ikke gjør det dårligere enn investoreide foretak (Hind, 1994). Det er med andre ord ikke entydige funn i de empiriske undersøkelsene som er gjort.

I sin diskusjon av hvem av partene i et foretak som bør ha eierrollen, argumenterer Hansmann for at det under ellers like vilkår er den parten som har de laveste kostnadene ved å overvåke og utøve kontroll som bør ha denne rollen. De partene som ikke er eiere må det inngås markedsmessige kontrakter med. Det er klart at mulighetene for å inngå kontrakter som ivaretar foretakets interesser kan variere mellom de ulike partene. Egentlig er det derfor snakk om å finne fram til den part som gjør at summen av :

- a) kostnadene ved å eie for denne parten og
- b) summen av kostnadene ved å lage markedsmessige kontrakter for de andre partene,

blir lavest mulig. Eierkostnadene og kostandene ved markedskontrakter kan ifølge Hansmann (1988) deles inn slik det er vist i Tabell 2.1.

Tabell 2.1 Faktorer som påvirker kostnader ved eierskap og markedskontrakter ifølge Hansmann (1988).

<b>Kostnader ved eierskap:</b>	<b>Kostnader ved markedskontrakter:</b>
1. Overvåkning og kontroll	1. Markedsmakt
2. Kollektiv beslutningsfatning	2. Innelåsning ex post
3. Risikotakning	3. Asymmetrisk informasjon

La oss først se på de faktorene som påvirker *kostnadene ved å ha markedskontrakter* med en part. Med *markedsmakt* menes det at en part kan ha en viss grad av monopol når det gjelder en innsatsfaktor, og vedkommende vil følgelig ta ut en monopolfortjeneste hvis parten ikke får eierrettighetene. Med *innelåsning ex post* menes det at hvis det er store transaksjonsspesifikke investeringer som en part må gjøre for å kunne samhandle med foretaket, så kan foretaket utnytte vedkommende etter at en kontrakt er inngått. Dette skyldes at denne parten vil tape så mye hvis forholdet avbrytes siden investeringene da går tapt. Vedkommende vil derfor nøle med å inngå noen markedskontrakt, og det kan være en løsning å gi denne parten eierskap i stedet. *Asymmetrisk informasjon* betyr at en aktør har bedre informasjon enn motparten. Hvis foretaket har langt bedre informasjon om sine egne ytelser enn en av de aktuelle partene (kapitaleiere, leverandører etc.) kan det bli vanskelig å få sikret leveranser ved hjelp av markedskontrakter. Dette trekker derfor i retning av å gi en slik part eierrettigheter.

Den første faktoren som bidrar til *kostnadene ved eierskap* er knyttet til *overvåkning og kontroll* (eller "monitoring" på engelsk). Hvis en part skal ha effektiv kontroll over ledelsen av et selskap i kraft av å være eiere så må man

- a) skaffe seg informasjon om driften av selskapet,
- b) utveksle informasjon seg i mellom for å treffe avgjørelser og
- c) sørge for at beslutningene blir iverksatt av ledelsen.

Disse kostnadene kan variere mye mellom ulike parter. De reduseres med antallet individer som er involvert, og kostnadene kan også bli mindre hvis det er geografisk nærhet mellom de aktuelle individene og disse har transaksjoner med foretaket over lang tid for beløp som ikke er ubetydelige for individene (Hansmann, 1988 s.275).

Den andre faktoren som bidrar til kostnadene ved eierskap i Tabell 2.1 er *kollektiv beslutningsfatning*. Selv om denne faktoren må sees i sammenheng

med kontroll og overvåkning generelt, mener Hansmann at den er så viktig at den bør behandles separat. Det avgjørende i denne forbindelsen er i hvilken utstrekning de individene som utgjør en part, har ulike interesser med hensyn til driften av foretaket. Med skjevheter i preferansene kan en vanlig majoritetsregel for avstemning føre til resultater som ikke er optimale selv om ingen av deltakerne (f.eks medlemmene i et salgssamvirke) opptrer ”strategisk”. Konsekvensene av ulike avstemningsregler – enten ”et medlem en stemme” eller ”en stemme per ku” – er et tema som er viet stor oppmerksomhet når det gjelder samvirkeorganisasjoner. Albæk og Schultz (1997) viser at ”et medlem en stemme” ikke nødvendigvis fører til ineffektive løsninger når det gjelder investeringsnivå, men dette avhenger av reglene for kostnadsfordeling. I tillegg til at avstemningsreglene har betydning for utfallet, kan kostnadene ved koalisasjonsdannelser, strategiske utspill og ”politikk” være svært ressurskrevende. Små grupper kan få en uforholdsmessig stor innflytelse, spesielt dersom noen grupper har lettere for å engasjere seg i organisasjonsmessig aktivitet enn andre. Dette kan for eksempel skyldes noe så enkelt som at alternativverdien av tidsbruk er lavere for enkelte grupper.

Mens overvåkning og kollektiv beslutningsfatning er knyttet til den *residuale kontroll* som eierrettighetene gir, er *risikotakning* knyttet til den *residuale avkastningen*. Poenget er at ikke alle parter vil ha de samme forutsetninger for å påta seg den risikoen som er knyttet til enhver form for økonomisk virksomhet. Et viktig moment i denne sammenhengen er muligheten for diversifisering. Hvis man har spredd sine investeringer på ulike virksomheter, så er det lettere å påta seg risiko enn dersom man i større eller mindre grad satser ”alt på et kort”. Dette momentet trekkes gjerne fram som en begrunnelse for at kapitalinvestorer ofte er den part som eier et foretak, siden disse relativt enkelt kan spre sin portefølje på mange ulike engasjementer. Når det gjelder salgssamvirket i landbruket vil de enkelte eierne i stor grad ha sine investeringer konsentrert til en bestemt produksjon på gården. Av denne grunn vil vi ikke vente at eierne i dette tilfellet er særlig villige til å ta høy risiko. Isolert sett trekker ikke dette i retning av at produsentene bør være eierne. På den annen side argumenterer Fulton (1995) for at det er et annet aspekt ved den residuale avkastningen som trekker i retning av at produsentene er eierne av foredlingsbedrifter i landbruket. Hans argumentasjon går i korthet ut på at den part som leverer den mest variable og vanskeligst kontrollerbare innsatsfaktoren bør ha eierrettighetene til foretaket. Dermed vil disse ha rett til den residuale avkastningen og ha et insentiv til å yte størst mulig innsats og best mulig kvalitet. Historisk sett var variasjon i kvalitet og produsert mengde et resultat av ”vær og vind”, men bøndene hadde tross alt innflytelse på resultatet. Etterhvert som produksjonsprosessene i jordbruket i større grad industrialiseres, hevder

imidlertid Fulton at dette argumentet for at bøndene bør ha eierrettighetene til foredlingsbedrifter blir svekket. Hvis en bonde bare utfører bestemte arbeidsoperasjoner i tråd med en "manual" som er spesifisert for den aktuelle operasjonen, blir hans innflytelse på kvaliteten av råvaren liten og lett kontrollerbar.

Generelt er det grunnlag for å hevde at spørsmålet om eierrettigheter er komplisert, men at det ikke er naturgitt at de som skaffer tilveie kapital alltid må være eierne av et foretak. Fra et effektivitetssynspunkt er det mange faktorer som spiller inn, og disse må avveies i forhold til hverandre. De kostnadene som er knyttet til faktorene i Tabell 2.1 er ikke statiske, hvilket innebærer at den part som det var mest effektivt å ha som eier i en historisk periode ikke nødvendigvis er den mest effektive eieren i en annen periode.

## 2.2 Salgssamvirket: En form for vertikal kvasi-integrasjon

Hittil har vi diskutert på generelt grunnlag noen faktorer som har betydning for hvilken "part" som bør ha eierrettighetene til et foretak for å oppnå effektivitet. I dette avsnittet skal vi diskutere hvor mange aktiviteter som et foretak bør omfatte når vi tar utgangspunkt i verdikjeden som helhet. I den forbindelsen er det nærliggende å trekke inn den såkalte *transaksjonskostnadsteorien*. Coase (1932) stilte i en klassisk artikkel spørsmål om hvor grensene går for hvilke aktiviteter som skal skje innenfor rammen av et enkelt foretak, og denne artikkelen kan i ettertid sies å være starten på denne teorien. Transaksjonskostnadene kan i en viss forstand sies å være kostnadene ved "å drive systemet".

Transaksjonskostnadsteorien kan kaste lys over hvorvidt to eller flere aktiviteter som følger etter hverandre i kjeden fra produksjon av råvarene til det endelige konsumet, bør være eiet av det samme foretaket eller utføres av ulike foretak. I det første tilfellet har vi *vertikal integrasjon*, og transaksjonene mellom to etterfølgende aktiviteter styres av de(n) samme eieren(e). Williamson (1979) kaller dette for *hierarkisk* styring. Den motsatte ytterlighet er at transaksjonene mellom etterfølgende aktiviteter styres av et *marked*. Mellom disse to ytterlighetene finnes det forskjellige mellomformer, hvor det inngås forskjellige typer av kontrakter mellom partene slik som ved franchising, lisensiering etc. Transaksjonskostnadsteorien sier at den styringsformen som reduserer kostnadene ved å gjennomføre transaksjoner mellom to aktiviteter mest, er den styringsformen som vil overleve på sikt. Dette forutsetter imidlertid at det er konkurranse mellom ulike styringsformer.

Salgssamvirket i landbruket innebærer at flere selvstendige næringsdrivende (bønder) går sammen om å etablere og drive et foretak som samler inn og foredler de produktene som medlemmene produserer. Eierrettighetene er basert på leveranse av bestemte råvarer til produksjonen og ikke på innskutt kapital, selv om eierne av samvirket direkte eller indirekte vil skyte inn kapital. I et foretak som er fullt vertikalt integrert, vil eierne kunne treffe beslutninger om virksomheten på alle de nivåer i kjeden som foretaket omfatter. I et salgssamvirke kan eierne (bøndene) treffe beslutninger i fellesskap om hva som skal gjøres på foredlingsleddet. Eierne har imidlertid *ikke* rett til å treffe beslutninger om hva som skal skje på primærleddet, siden den enkelte bonde *alene* er eier av sitt gårdsbruk og derfor bestemmer hva som skal skje på dette nivået. Siden samvirkeselskapet ikke kan bestemme produksjonen på det første leddet direkte, er det ikke snakk om full vertikal integrasjon. Det er en form for kvasi-integrasjon, hvor koordineringen mellom virksomheten på første og andre ledd er en av de store utfordringene (Ollila, 1989). Samvirkeforetaket kan bruke prismekanismen for å styre tilførselen av varer, men har i Norge og andre land i økende grad tatt i bruk kvoter. Dette er særlig aktuelt når totalletterspørselen er fallende. Leveringskontrakter er en annen løsning, og dette er sentralt i de såkalte "New Generation Cooperatives" i USA (Van Dijk, 1997; Harris et al., 1996).

Ifølge teorien vil aktiviteter som er gjensidig avhengige av hverandre utføres innenfor det samme foretaket når det er for dyrt å bruke markedet. Det er for eksempel for kostbart å ha et foretak som står for foring av kuene og et annet foretak som står for melkingen. Transaksjonene mellom disse aktivitetene styres derfor best ved hjelp av et hierarki, hvor bonden selv, hans familie eller ansatte tar seg av begge aktiviteter. Spørsmålet er nå om innsamling og bearbeiding av melk (meieridrift) og innsamling av slaktedyr, slaktning og bearbeiding av kjøtt (slakterivirksomhet) heller ikke bør ivaretas av separate foretak. Vil transaksjonskostnadene da bli høyere enn hva tilfellet er ved vertikal integrasjon? For å kunne svare på dette er det nødvendig å gå inn på hva teorien sier om hva som bestemmer transaksjonskostnadene.

Teorien om transaksjonskostnader bygger på to forutsetninger om menneskene som økonomiske aktører. For det første forutsettes det *begrenset rasjonalitet*, som enkelt sagt betyr at menneskene ønsker å opptre rasjonelt men har begrenset informasjon om alle forhold som er relevante. For det andre er det forutsatt at ikke nødvendigvis alle, men ihvertfall noen mennesker, har en tilbøyelighet til å opptre *opportunistisk*. Med opportunistisk menes det at man ikke bare ønsker å fremme sine egne interesser, men at man også skjuler sine egne intensjoner og handlinger. Enkelt sagt kan en beslutningstaker med andre ord ikke stole på andre, men må ta sine forholdsregler.

Opportunismen får stor betydning dersom en part må investere for å kunne gjennomføre bestemte transaksjoner og disse investeringene vil gå tapt dersom forholdet brytes. Det er nødvendig å sikre slike *transaksjonsspesifikke investeringer* på en eller annen måte. En mulighet er å lage kompliserte kontrakter med den andre parten som tar høyde for alle eventualiteter. Dess mer komplekse og *usikre omgivelser* man har, dess vanskeligere er det imidlertid å lage kontrakter som dekker alle eventualiteter. I den opprinnelige versjonen av teorien om transaksjonskostnader ble det derfor antatt at vertikal eiermessig integrasjon ville finne sted hvis det er nødvendig med store transaksjonsspesifikke investeringer, og spesielt dersom omgivelsene er usikre. En tredje faktor som har betydning for den optimale styringsformen er hvor hyppig det skjer transaksjoner mellom to aktiviteter. Høy *frekvens* fører til at vertikal eiermessig integrasjon er mer aktuelt enn dersom transaksjoner skjer sjelden.

I stedet for å si at styringsproblemet er løst når man har valgt ”marked” eller ”hierarki”, blir de konkrete mekanismene som kan brukes for å sikre sine interesser nå studert i mer detalj. Slike mekanismer omfatter blant annet: 1) nøye utvelgelse av dem som skal utføre oppgaver, 2) utforming av et insentivsystem som medfører at de som opptrer på vegne av andre gjør det som oppdragsgiverne ønsker fordi det tjener deres egne interesser og 3) overvåking og kontroll for å undersøke om dem som er valgt opptrer slik man er blitt enige om. De tre nevnte mekanismene kan benyttes innenfor et hierarki, men dette kan medføre store kostnader. Generelt er det en økende skepsis til effektiviteten av å bruke eiermessig integrasjon som styringsform. Dels kan de tre nevnte mekanismene også i stor utstrekning brukes ved en markedsløsning eller ved en ”hybrid” løsning. Dels diskuteres det også om ”tillit” er en styringsmekanisme som kan benyttes uten eiermessig integrasjon, jfr. Williamson (1996).

I en analyse av det han kaller for den ”snikende privatiseringen” av samvirket i Irland, argumenterer Harte (1997) for at det er store kostnader ved å bruke vertikal integrasjon i stedet for markedet som koordineringsmekanisme. Den teknologiske utviklingen med hensyn til transport av varer og informasjonsoverføring har medført at faren for ”markedssvikt” er mindre nå enn tilfellet var for 50-60 år siden, dvs. at markedet nå er bedre i stand til å håndtere koordineringen av transaksjoner. De transaksjonsspesifikke investeringene som trekker i retning av at hierarkisk organisering er nødvendig, er også relativt små i meierisektoren ifølge Harte (1997). Konklusjonen hans er at den tradisjonelle samvirkeformen ikke er effektiv nok når offentlig støtte bygges ned og de ulike organisasjonsformene fritt får konkurrere seg imellom. Transaksjons-

kostnadsteorien brukes med andre ord til å forklare at mange tradisjonelle samvirkeforetak i Irland i større eller mindre grad er omdannet til investoreide foretak i løpet av de siste 10 årene.

### **2.3 Nye utfordringer: problemer og organisasjonsmodeller**

Både i Europa og i USA har landbrukssamvirket stått overfor nye utfordringer i de siste to tiårene. Samtidig som etterspørselen etter mer foredlede produkter har økt på mange områder, har totaletterspørselen på flere produktområder stagnert eller avtatt. Parallelt med denne utviklingen har konkurransen mellom ulike tilbydere på markedet – enten det er samvirkeforetak eller aksjeselskap - blitt sterkere, og kravet om effektivitet, markedsorientering og målrettet produktutvikling har derfor økt i samvirkeforetakene. Dette innebærer at det blir rettet mer oppmerksomhet mot de sidene ved salgssamvirket som kan svekke konkurransevnen.

I en diskusjon av framtidsutsiktene for landbrukssamvirket i USA peker Cook (1995) på at det er fem hovedtyper av problemer som samvirkeorganisasjonene der står overfor i tida framover. Han mener at disse problemene har sin rot i uklart definerte eierrettigheter, spesielt når det gjelder bruker – investor dimensjonen. Dette fører til konflikter når det gjelder den residuale avkastningen og beslutningskontrollen, noe som spesielt gjør seg gjeldende når kooperativene blir mer og mer komplekse organisasjoner. Vi skal kort redegjøre for de fem problemomådene som Cook trekker fram:

1. *Gratispassasjerproblemet.* Dette innebærer generelt at man får tilgang til et gode uten å betale sin andel av kostnadene ved å produsere godet. Med åpent medlemskap vil for eksempel nye medlemmer i et kooperativ for en symbolsk sum få de samme eierrettighetene som gamle medlemmer som har bidratt i en årrekke.
2. *Horisontproblemet.* Tidshorisonten til det enkelte medlem kan være kortere enn det produktive livet til de verdiene som bygges opp i et samvirke. Hvis man slutter med den aktuelle produksjonen får man ingen verdier med seg. Det er ikke noe marked for det enkelte medlems andel av verdiene i samvirket. Dette kan føre til at man ikke er så interessert i å bidra til langsiktige investeringer, men legger press på styret og ledelsen for å øke de løpende utbetalingene. I så tilfelle kan det være

vanskelig å få finansiert nødvendige investeringer til produktutvikling.

3. *Porteføljeproblemet.* En investor vil spre sine investeringer slik at de avspeiler den risikoen han/hun er villig til å ta. Medlemsskapet i en samvirkeorganisasjon er imidlertid knyttet til de verdier som ligger i samvirkets aktiviteter, og risikospredningen vil være den samme for alle medlemmer. De som opplever at risikoen er for stor vil prøve å presse ledelsen til å ta mindre risiko, da alternativet ellers er å melde seg ut. I et aksjeselskap kan man derimot som kjent justere porteføljen ved å kjøpe og selge aksjer.
4. *Kontrollproblemet.* Dette gjenfinnes i en eller annen form i alle situasjoner hvor noen opptrer på vegne av andre. Medlemmene/eierne ("prinsipalene") i et samvirke kan imidlertid ha større problemer med å overvåke styret og ledelsen ("agentene") i et samvirke enn i et aksjeselskap, siden verdiene ikke omsettes og overvåkes på samme måte. Et viktig formål med aksjemarkedet er som kjent at det skal gi signaler om foretaket ledes på en god eller dårlig måte. For "agentene" kan det noen ganger være en lettelse å slippe denne overvåkingen.
5. *Innflytelseskostnadsproblemet.* Hvis medlemmenes interesser spriker i stor grad, så vil de bruke mye tid og krefter på å påvirke de ulike beslutningstakerne. I samvirker med mange, og ulike, medlemmer kan dette bli en trussel mot effektiviteten i organisasjonen. Denne problemstillingen er nærmere drøftet i Gripsrud, Lenvik og Olsen (2000), hvor det framgår at det er klare variasjoner mellom medlemsgrupper når det gjelder hvor lett man synes det er å bli hørt på medlemsmøter i Norsk Kjøtt.

Som vi tidligere har nevnt er den tradisjonelle samvirkemodellen basert på a) åpent medlemsskap, b) et medlem en stemme uavhengig av leveransestørrelsen og c) mye felleskapital. Effektivisering i samvirket kommer til uttrykk ved at utbetalingsprisen pr.mengdeenhet øker eller ved at mer kan holdes igjen til investeringer. I tillegg har det vært en tendens til at forskjeller i fraktkostnader utjevnes og betales av fellesskapet, hvilket betyr at noen medlemmer subsidierer andre. Flere som har analysert salgssamvirket i jordbruket har konkludert med at den tradisjonelle organisasjonsmodellen er fornuftig i en situasjon hvor kooperativet konsentrerer seg om å samle inn og produsere lite bearbejdede varer. Den er sannsynligvis mindre egnet hvis



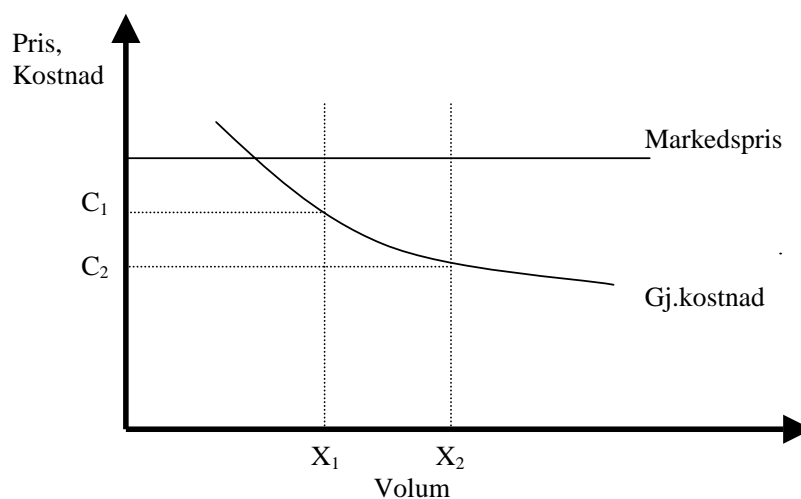
det skal satses på produktutvikling, og store investeringer med tilhørende risiko

Nilsson (1998) hevder at den tradisjonelle samvirkemodellen er velegnet dersom

- a) gjennomsnittskostnaden pr. produsert enhet avtar med produsert volum ("economies of scale") og
- b) salgsprisen er tilnærmet uavhengig av salgsvolumet til det enkelte foretaket.

Det siste kan for eksempel skyldes at jordbrukspolitikken fastsetter målpriser, eller at det enkelte foretaket er så lite at dets tilbud har liten innvirkning på det samlede tilbudet. Når det gjelder transport av råvarer fra primærprodusentene (bøndene) til første ledd i bearbeidingen, sier det seg selv at det er en fordel hvis det er mange produsenter i et gitt geografisk område og disse står for store volumer. I stedet for at forskjellige selskaper skal ha egne transportopplegg for å hente melk i det samme området, så er det grunn til å tro at den totale kostnaden blir lavest hvis et enkelt selskap tar seg av dette. Et samvirke mellom bøndene kan oppnå en slik oppslutning. Enkel standardisert produksjon på basis av råvarene vil som regel også være preget av stordriftsfordeler.

*Figur 2.1 Avtagende gjennomsnittskostnader og konstant markedspris gjør volumvekst lønnsomt*



I Figur 2.1 hentet fra Nilsson (1998) har vi illustrert at gjennomsnittskostnaden faller fra  $C_1$  til  $C_2$  når produsert volum øker fra  $X_1$  til  $X_2$ . Hvis nå markedsprisen er tilnærmet konstant uavhengig av volum, så ser vi at fortjenesten pr. omsatt enhet vil øke når omsatt mengde øker. Dette betyr at de som er medlemmer på et gitt tidspunkt tjener på at omsatt mengde øker, enten dette skjer ved a) at nye medlemmer kommer til, b) produksjonen til de nåværende medlemmene økes eller c) man tar imot leveranser fra ikke-medlemmer. I en situasjon hvor standardiserte produkter kan omsettes til tilnærmet konstante priser, er den tradisjonelle samvirkemodellen derfor vellykket. Organisasjonsmodellen bidrar til å holde et høyt prisnivå for leverandørene ved at kapitalen i selskapet skal ha lav eller ingen avkastning, noe som er spesielt attraktivt for nye medlemmer.

Baksiden av medaljen er at det ikke er så attraktivt for medlemmene å investere kapital i samvirket. Siden de får liten eller ingen avkastning på denne kapitalen, så er det økonomisk sett bedre å få en høyere pris på de varene som leveres til samvirket og investere et eventuelt overskudd i annen økonomisk virksomhet. Dette kan bli et problem i en situasjon hvor et kooperativ står overfor et voksende marked for sine produkter og/eller ønsker å gå sterkere inn i produksjon av mer bearbejdede produkter som krever store investeringer. I de seinere årene er det som svar på de utfordringene som de tradisjonelle kooperativene har stått overfor, vokst fram en rekke nye måter å organisere et samvirke på i ulike land. Basert på en studie av utviklingen i de 15 EU-landene, har Van Bekkum og Van Dijk (1997) klassifisert de viktigste institusjonelle trekkene ved ulike former for landbrukssamvirke i EU i fem hovedtyper. Denne oversikten er gjengitt i Tabell 2.2.

En nærmere diskusjon av disse fem modellene for samvirke er gjort av Nilsson (1999), og basert på hans framstilling skal vi gi en kort omtale av de fire "entreprenørielle" modellene som er vokst fram i tillegg til den tradisjonelle modellen for samvirke:

*1. Samvirke med ekstern deltakelse* ("participation share cooperative"). Det som karakteriserer denne modellen er at noen kan eie andeler i den kooperative foreningen uten at dette skjer gjennom leveranser. Eierskap kan for eksempel være i form av sertifikater eller B-aksjer. Andelene (aksjene) kan omsettes og kan øke i verdi, men muligheten for eierskap kan være begrenset til bestemte grupper. Det kan også være begrenset til dem som allerede er medlemmer, men som ønsker å investere i tillegg. Investorene kan ha stemmerett, men majoriteten er forbeholdt leverandørene. I teorien

skal denne modellen gi tilgang på mer egenkapital og skape bedre grunnlag for FOU og avansert produktutvikling.

2. *Samvirke med datterselskap* ("subsidiary share cooperative"). Dette er et samvirke hvor større eller mindre deler av driften drives gjennom datterselskaper organisert som aksjeselskaper og hvor disse eies sammen med eksterne partnere. Hvis datterselskapene eies 100% av samvirket, så må organiseringen regnes som tradisjonell. I denne "entreprenørielle" modellen er det ikke noen begrensninger på aktiviteten til det enkelte datterselskap, og forskjellen mellom "samvirke med datterselskap" og "samvirke med ekstern deltakelse" er primært at en nå står ennå friere til å reise kapital tilpasset situasjonen på det enkelte virksomhetsområde. Modell 1 og 2 kan med en fellesbetegnelse kalles *samvirker med eksterne investorer*.

Tabell 2.2 Hovedtrekk ved fem modeller for landbrukssamvirke i EU

<b>Organisational attributes</b>	<b>Tradit. co-op</b>	<b>PLC co-op</b>	<b>Co-op with subsidiary</b>	<b>Proportional tradable shares</b>	<b>Participation shares co-op</b>
<b>entry</b>	free	variable	variable	restricted	free
<b>individualised equity</b>	no	yes	only for investors	yes	only for investors
<b>assets appreciation</b>	no	yes	yes	yes	for investors
<b>voting scheme</b>	equality	share based	members: use, investors: share	use/share-based	members: use, investors: share
<b>majority of decision control</b>	members	investors	members via the co-operative	members	members
<b>external participation</b>	no	yes	yes	limited, or without voting	yes
<b>value added activities</b>	limited	yes	yes	yes	yes
<b>professional managers</b>	no	yes	yes	yes	not always
<b>members' equity contribution</b>	equal	shares	equal via the co-operative	use-based	equal
<b>return of income</b>	usebased	share based	members: use investors: share	use/share-based	members: use investors: share

(Kilde: Van Bekkum og Van Dijk, 1997 s. 171)

3. *Samvirke med proporsjonalt omsettelige andeler* ("proportional tradable shares cooperative"). Dette er i realiteten det samme som det som kalles New Generation Cooperatives (NGC) i USA. Samvirket drives som en forening, men medlemsskapet er ikke åpent. Medlemmer er de som har kjøpt leveringsretter fra samvirket, og disse rettene er begrenset. Leveringsrettene er omsettelige til markedspris. Det er proporsjonalitet mellom hvor mye et medlem investerer i kooperativet og volumet av leveranser som er spesifisert i kontrakten. Medlemmet får sin andel av fortjenesten gjennom etterbetaling basert på levert mengde slik som i et tradisjonelt kooperativ ("patronage refund"), men siden investeringen er proporsjonal med levert mengde så er dette det samme som at man blir betalt i henhold til investert kapital. Hvert medlem har som regel en stemme uavhengig av levert volum. Denne modellen har hatt suksess i USA og andre steder når produkt- og markedsområdet er avgrenset og veldefinert ("fokusstrategi").

4. *Samvirke organisert som aksjeselskap* ("PLC co-operative"). Denne modellen har mange likhetstrekk med den forrige, men medlemmene er nå aksjeiere samtidig med at de er leverandører. Dette innebærer at stemmeretten er knyttet til investeringens størrelse. Avkastningen er også knyttet til investeringen, men siden leveransen er proporsjonal med investeringen så vil det i praksis ikke være så stor forskjell mellom en NGC og denne modellen på dette punktet. I noen tilfeller kan også eksterne investorer uten leveranser delta i selskapet. Det blir da en glidende overgang til et tradisjonelt aksjeselskap, og Nilsson (1999 s.458) sier at dersom de eksterne investorene har over 50% av stemmene så kan det ikke lenger kalles et kooperativ. Modell 3 og 4 kan med en fellesbegnelse kalles *medlem-investor samvirker*.

Mange i norsk landbrukssamvirke vil nok hevde at hvis man forlater den tradisjonelle samvirkemodellen så forlater man også samvirke som organisasjonsform. De nye modellene som vi her har skissert har vokst fram i andre land, hvor konkurransen har vært sterkere for salgssamvirkene i landbruket enn hva tilfellet har vært i Norge. I de store salgssamvirkene i Norge – Norsk Kjøttssamvirke, Tine Norske Meierier og Prior Norge - er man nå inne i en organisasjonsutviklingsprosess, hvor formålet er å bli mer konkurransedyktig. Denne prosessen har hittil vært konsentrert om å redusere kostnadene ved å slå sammen regionale samvirkeselskap til landsomfattende konsern. Nilsson (1999) argumenterer også for at den tradisjonelle samvirkemodellen er godt egnet dersom man har en *kostnadslederstrategi* (Porter, 1980). De enterprenørielle organisasjonsmodellene er først aktuelle dersom man innenfor samvirket ønsker å satse på en *differensierings-* eller en *fokusstrategi*. Modellene med eksterne

investorer anbefales i det første tilfellet, mens medlem-investor samvirker passer best ved en fokusstrategi.

En viktig grunn til at den tradisjonelle modellen kan komme til kort hvis man satser på noe annet enn kostnadslederskap, er kapitalbehovet ved de andre strategiene. I denne forbindelsen har norske salgssamvirker sannsynligvis forskjellige utgangspunkt. Mens man innenfor kjøtt og meieridrift står overfor stagnerende (kjøtt) eller redusert etterspørsel (melk), er etterspørselen etter hvitt kjøtt sterkt økende. På denne sektoren er det derfor behov for store investeringer av frisk kapital, og det diskuteres derfor også om eksterne investorer bør inviteres med og/eller medlemmene selv bør komme inn som investorer (Dagens Næringsliv 6.9.2000). På de andre sektorene gjør kapitalbehovet seg mindre gjeldende, så lenge medlemmene ikke insisterer på å få utbetalt den kapitalen som er bundet i fond og eiendommer.

### 3. Markedsorientering og produktutvikling

Enkelte bedrifter kalles produktorienterte, mens andre påstår at de er markedsorienterte. Hva ligger i disse begrepene? Historisk sett snakker man om at bedriftledelsens prioriteringer har gått gjennom ulike faser. Disse fasene, som representerte forskjellige bedriftsfilosofier, la ulik vekt på organisasjonens og kundenes interesser. Fra å være opptatt av effektivitet i produksjon og kvalitet på produktet, kom etterhvert salg og distribusjon i fokus. Et godt produkt solgte seg ikke lenger selv. Deretter ble markedets behov i større grad vektlagt. Kundenenes ønsker skulle styre hva bedriften produserte (Kotler 1984:16). Opprinnelig hevdet man at disse fasene kunne betraktes som naturlige utviklingstrinn som fulgte i en kronologisk rekkefølge. Det var de økonomiske endringene i samfunnet som utløste de forskjellige orienteringene. Ved stor etterspørsel valgte bedriftene å fokusere på produksjonen eller produktet. Når tilbudet ble større enn etterspørselen måtte man nærme seg markedet på en annen måte. Man ble opptatt av å få produktet ut til kundene og etterhvert også interessert i å kartlegge kundenes ønsker og behov. Man snakker gjerne om fire forskjellige bedriftsfilosofier.

1. En bedrift med en **produksjonsfilosofi** er kjennetegnet ved at den vektlegger effektivitet. Ved å kutte kostnadene blir produktene mer konkurransedyktige (the production concept).
2. En bedrift med en **produktfilosofi** er opptatt av å lage så gode produkter som mulig. Målet er å få bedre kvalitet enn konkurrentene. Klarer man det vil man få et konkurransefortrinn (the product concept).
3. En bedrift med en **salgsfilosofi** legger stor vekt på salg, reklame og andre promoteringsaktiviteter. Målet her er å selge alt man produserer, framfor å produsere det man får solgt (the selling concept).
4. Den siste fasen, **markedsføringsfilosofi**, setter kundenes behov i fokus. Bedriften er opptatt av å kartlegge kundenes ønsker og behov, samt å tilby produkter som tilfredsstillende disse behovene på en mer effektiv måte enn konkurrentene (the marketing concept).

Disse fasene eller filosofiene blir i engelsk litteratur kalt for concept. ”*The marketing concept*” innebærer en markedsføringsfilosofi. Denne filosofien, som plasserer kundene i fokus, dukket opp rundt 1950 (Drucker 1954). I norsk markedsføringslitteratur har ”the marketing concept” blitt oversatt med markedsorientering. Er dette en riktig forståelse av markedsorienteringsbegrepet? Er bedriften markedsorientert dersom den plasserer kunden i fokus? Enkelte hevder at ”the marketing concept” bør bli sett på som det filosofiske fundamentet for markedsorientering (Jaworski & Kohli 1993: 54). Det representerer en hjørnestein i hele markedsførings-tankegangen, og har derfor bidratt til utviklingen av markedsorienteringen. Men dersom markedsorientering ikke er det samme som ”the marketing concept”, hva er da markedsorientering?

### **3.1 En litteraturgjennomgang av begrepet markedsorientering**

Til tross for at markedsorientering har blitt tillagt stor betydning, finnes det relativt lite litteratur rundt temaet. Men to viktige bidrag kom for ca. ti år siden (Sandvik 1998). Dette er Jaworski & Kohli (1990) og Narver & Slater (1990). Felles for begge disse bidragene er at de betrakter markedsorientering som innsamling, spredning og bruk av markedsinformasjon. Ved å se på adferden kartlegger de hvor markedsorienterte organisasjonene er. En organisasjon som er opptatt av å samle inn, spre og reagere på informasjon om kunder og konkurrenter vil ut fra dette være markedsorientert. En slik organisasjon vil være opptatt av å skaffe nødvendig informasjon om sine målgrupper, slik at de bli i stand til å skape et produkt med overlegen verdi for kundene. De vil også være opptatt av å kartlegge konkurrentenes styrker og svakheter, ressurser og strategier (Narver & Slater 1990). Dette er viktig, siden kundene vil velge de beste (mest kundetilpassede) produktene i markedet. For at en organisasjon skal bli i stand til å utvikle nettopp denne type produkter, må organisasjonens beslutninger baseres på informasjon om kundenes framtidige behov (Kohli & Jaworski 1990). Argumentet for dette er at de produktene som lages i dag skal tilfredsstillende morgendagens behov. Organisasjonen trenger derfor, i tillegg til informasjon om dagens situasjon, også informasjon om framtidssituasjonen til både nåværende og nye kunder og konkurrenter. Denne informasjonen kan samles inn på mange forskjellige måter, både ved formelle og uformelle metoder og av både markeds- og ikke markedsfolk. Målet er å få mye og feilfri informasjon.

Etter at informasjonen er samlet inn er det viktig at den blir spredd rundt i organisasjonen. En organisasjon som ønsker å tilfredsstillende markedets behov på en effektiv måte, må få informasjonen ut til bortimot alle avdelingene (Jaworski & Kohli 1990:5). Informasjonen må ikke bli værende i en



avdeling, eller hos noen få personer. Den må ut til hele organisasjonen, siden organisasjonens adferd er mest effektiv når hele organisasjonen er markedsstyrt. For å få til denne spredningen bør kommunikasjonen, som kan være både formell og uformell, gå både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Avdelingene bør være interfunksjonelt koordinert for å få til denne informasjonsutvekslingen. Dvs. det bør finnes insentiver i organisasjonen som skaper avhengighet mellom avdelingene. Alle bør oppleve det som viktig å samarbeide. Et slikt samarbeid vil føre til at avdelingene vil reagere på og bringe videre informasjon som andre avdelinger har behov for (Narver & Slater 1990:22).

Den tredje dimensjonen av markedsorienteringsbegrepet er bruk av informasjon, dvs. hvordan organisasjonen reagerer på den informasjonen som er samlet inn og spredd i organisasjonen. Informasjonen kan brukes til å velge målgruppe, bestemme produktens egenskaper eller den kan vektlegges ved beslutninger om produksjon, distribusjon eller promotering. Alle organisasjonens aktiviteter, inkludert planlegging og strategiutvikling, vil i en markedsorientert organisasjon være basert på markedsinformasjon.

Disse tre dimensjonene av markedsorienteringsbegrepet må alle være til stede for at organisasjonen skal være markedsorientert. En organisasjon som samler inn mye data, vil være lite markedsorientert dersom den ikke samtidig er i stand til å spre og bruke denne informasjonen. Riktignok finnes det grader av markedsorientering. En organisasjon som er middelmådig til å utføre disse tre aktivitetene vil bli sett på som middels markedsorientert, mens en organisasjon som er flink til dette vil være svært markedsorientert. Markedsorientering er altså ikke et enten-eller begrep. Felles for de to bidragene som er presentert over er at begge ser på markedsorientering som aktiviteter. Man kan ved å se på hva organisasjonene gjør, si hvor markedsorienterte de er. Riktignok går Narver & Slater (1990) litt lenger ved at de også ser på markedsorientering som en organisasjonskultur.

*Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for creation of superior value for buyers and thus, continuous superior performance for the business*

*(Narver & Slater 1990:21)*

Denne definisjonen tar utgangspunkt i at organisasjonsmedlemmenes verdier og normer vil innvirke på organisasjonens atferd. Atferden blir påvirket av organisasjonens markedsorienterte holdninger. Dette synet blir støttet av Deshpandé, Farley & Webster (1993) som betrakter kundeorientering som en organisasjonskultur. Derimot skiller det seg fra synet til Kohli og

Jaworski (1990), som kun ser på implementeringen av aktivitetene. Til tross for denne uenigheten om hva som driver informasjonsprosessen, er Narver & Slater (1990) og Kohli & Jaworski (1990) enige om at markedsorientering er organisasjonens adferd i forbindelse med informasjonsprosessen. Dette synet på markedsorientering som atferd fanges godt opp av følgende definisjon:

*Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it*

(Kohli & Jaworski 1990:6)

Kohli & Jaworskis definisjon av markedsorientering innbefatter både kunde- og konkurrent orientering. Enkelte andre studier gjør ikke det. Deshpandé, Farley og Webster (1993) inkluderer for eksempel kun kundeorientering i sin definisjon av markedsorientering. De betrakter markeds- og kundeorientering som synonyme begreper, og definerer kundeorientering som et verdsett der kundens interesse kommer først. Deres oppfatning av markedsorientering er derfor sammenfallende med "the marketing concept". Kohli & Jaworski (1990) betrakter derimot markedsorientering som implementeringen av "the marketing concept" (Sandvik 1998).

Dette underbygger påstanden om at det finnes lite konsensus rundt hva som ligger i begrepet markedsorientering. Enkelte oppfatter markedsorientering som en organisasjonskultur, mens andre betrakter begrepet som en adferdsvariabel. Noen ser på begrepet som synonymt med "the marketing concept", mens andre betrakter det som implementeringen av "the marketing concept". I tillegg til dette har markedsorienteringen varierende fokus. Narver & Slater (1990), Han, Kim & Srivastava (1998) og Voss & Voss (2000) har i tillegg til kunde- og konkurrentorientering også tatt med interfunksjonell koordinering som en del av markedsorienteringsbegrepet. Narver & Slater (1990) inkluderte også langsiktig fokus og lønnsomhet. For å løse problemet med at markedsorientering kan være kostbart, sier Narver & Slater (1990) at markedsorienterte bedrifter bør se på lønnsomhet både på kort og lang sikt. De inkluderer derfor også langsiktig fokus og lønnsomhet som en del av markedsorienteringsbegrepet. I Narver, Jacobsen & Slater (1993) og Slater & Narver (1994) har markedsorientering blitt begrenset til de tre første dimensjonene: kunde-, konkurrent- og interfunksjonell koordinering. Langsiktig fokus og lønnsomhet blir her betraktet som en konsekvens av markedsorientering istedenfor som en del av begrepet.

I kjølvannet av denne beskrivelsen av markedsorientering har det de siste årene dukket opp en ny forståelse av markedsorienteringsbegrepet -

markedsorientering som en læringsprosess (Day 1994a, Sinkula 1994, Sinkula, Barker & Nordewier 1997, Sandvik 1998). Utgangspunktet for denne forståelsen er at informasjon i seg selv ikke vil føre til konkurransefortrinn. Skal informasjonen ha noen effekt må den føre til kunnskap. En markedsorientert organisasjon er ut fra dette en organisasjon som i tillegg til å samle inn, spre og bruke informasjon, fortolker og lagrer informasjonen i minnet (Huber 1991, Sinkula 1994, Day 1994b). Det er gjennom fortolkningen eller prosesseringen av informasjonen at organisasjonen lærer.

March (1991) snakker om to forskjellige læringsstrategier:

1. En **utforskende** (exploration) strategi som er kjennetegnet ved risikotaging, bredt informasjonssøk, eksperimentering, fleksibilitet og innovasjon. Her utforskes nye muligheter. En slik strategi er god på lang sikt, siden den bidrar til utvikling av nye produkter. Den er derimot ikke nødvendigvis god på kort sikt. Resultatene ligger lengre fram i tid og er usikre.
2. En **utnyttende** (exploitation) strategi som er kjennetegnet ved forbedring, valg, produksjon, effektivitet, implementering og gjennomføring. Her utnytter man etablert viten. Med en slik strategi når man de kortsiktige målene raskere.

Siden organisasjonens resultat på lang sikt vil være avhengig av en utforskende strategi, vil en tendens til å velge en utnyttelsesstrategi, i stedet for en utforskningsstrategi, være selvødeleggende. For å få lønnsomhet både på kort og lang sikt må man derfor i følge March (1991) kombinere en utforskende strategi med en utnyttende strategi.

Kyriakopoulos (2000), som studerte landbrukssamvirkene i Nederland, definerte markedsorientering som bedriftens evne til å lære om markedet og til å benytte denne kunnskapen. Markedslæring vil si å balansere organisasjonen utforskende- (exploration) og utnyttende strategi (exploitation). En markedsorientert bedrift er i følge Kyriakopoulos en organisasjon som både forbedrer sine eksisterende ferdigheter og prosedyrer, samtidig som de forandrer og utfordrer etablert viten. Studien fant at utforskning av ny kunnskap hadde en positiv effekt på organisasjonens innovasjonsgrad og en svakt negativ effekt på ytelsen, mens utnyttelse av eksisterende kunnskap hadde en negativ effekt på innovasjonsgraden og en positiv effekt på ytelsen. Disse funnene stemmer godt overens med March (1991).

I tillegg til å lære må en markedsorientert organisasjon, i følge Kyriakopoulos, også benytte denne kunnskapen til å endre sin adferd. Begrepet markedsorientering består i følge ham av to komponenter; en kognitiv læringskomponent og en adferdskomponent. Gjennom informasjonsprosessering lærer organisasjonen om markedet. Dette er den kognitive komponenten. Adferdskomponenten innbefatter å reagere på informasjon. Det vil si at informasjonen benyttes ved planlegging og gjennomføring av markedsstrategier (Kyriakopoulos 2000: 158).

Mange studier har konkludert med at evnen til å lære er en unik kilde til varige konkurransefortrinn, og at suksessfulle organisasjoner er de som har evnen til å lære (Levinthal & March 1993, McKee 1992, Adams, Day & Dougherty 1998). Enkelte har til og med hevdet at læring kan komme til å bli det eneste varige konkurransefortrinnet, spesielt i kunnskapsintensiv industri (Lynn, Skov og Abel 1999). Økt innsikt og forståelse er derfor målet for en markedsorientert organisasjon, som hele tiden vil søke etter kunnskap som kan gi den konkurransefortrinn.

Det er positivt for en organisasjon å være markedsorientert (Ruekert 1992). En markedsorientert organisasjon lager produkter basert på informasjon fra markedet. Produktene blir tilpasset kundenes ønsker og behov, samtidig som de blir posisjonert i forhold til konkurrentenes produkter. Dette fører til økt salg eller høyere priser, som igjen bidrar til bedre lønnsomhet (Sandvik 1998). Selv om markedsorientering generelt er positivt for resultatet, viser flere studier at de ulike elementene av markedsorientering har forskjellig effekt. Kunde- og konkurrentorientering har ikke nødvendigvis like stor effekt samtidig. I noen tilfeller er det kun kundeorientering som har betydning, mens andre ganger er det kun konkurrentorientering som har en positiv effekt. Det viser seg også at forskjellige eksterne forhold forsterker eller reduserer effekten fra de ulike elementene av markedsorientering. Både kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering blir viktigere når omgivelsene forandrer seg fort (Han, Kim & Srivastava 1998). Under turbulente forhold er det vanskelig for organisasjonen å ta beslutninger. All informasjon som reduserer organisasjonens usikkerhet vil derfor bidra til bedre ytelse. Når usikkerheten minker vil derimot høy grad av kundeorientering være en avsporing (Gatignon & Xuereb 1997). Under stabile forhold er markedet oversiktlig og alle konkurrentene har tilgang på den samme informasjonen. Konkurrentorientering vil da være det beste. En slik orientering gjør bedriften i stand til å posisjonere seg og markedsføre sine produkter bedre. I tillegg til usikkerhet i omgivelsene har produktens nyhetsgrad betydning for markedsorienteringens effekt på ytelsen. Voss & Voss (2000) fant at kundeorientering ikke er viktig ved utvikling av svært innovative produkter. Derimot er det viktig ved utvikling av lite og moderat

innovative produkter. En forklaring på dette er at kundene ikke er i stand til å svare på spørsmål om helt nye produkter. Hvilke elementer av markedsorientering organisasjonen bør vektlegge avhenger ut fra dette av grad av usikkerhet i omgivelsene og hva slags produkter de skal utvikle. Når forholdene er uoversiktlige og produktene er kjente vil kundeorientering være viktigst, mens konkurrentorientering vil være viktigst under stabile forhold og for utvikling av radikalt nye produkter.

En rekke interne og eksterne faktorer påvirker organisasjonens markedsorientering. Oversikten i tabell 3.1 viser at interne forhold som organisasjonsstruktur, forhold mellom avdelingene, opplæring, belønningssystem, toppledelsens vektlegging av markedsorientering og risikoaversjon påvirker graden av markedsorientering. Eksterne faktorer som krav fra kundene, teknisk turbulens, konkurranseintensitet og markedsturbulens har også betydning.

Når toppledelsen oppfatter markedsorientering som viktig, blir organisasjonen mer markedsorientert (Jaworski & Kohli 1990). Gjennom ord og handlinger påvirker ledelsen organisasjonens oppfatning av markedsorienteringens betydning. Desto mer vekt ledelsen legger på markedsorientering, desto mer markedsorientert blir organisasjonen. Dersom organisasjonen ikke får klare signaler fra toppledelsen om hvor viktig det er å ta hensyn til kundens behov, er det lite sannsynlig at organisasjonen blir markedsorientert. Når toppledelsen betrakter markedskunnskap som viktig får organisasjonene mer kunnskap om både kundene og konkurrentene og det blir mer samarbeid mellom markeds- og forskningsavdelingene (Li & Calantone 1998). Samarbeid bidrar til spredning av informasjon rundt i organisasjonen og har derfor en positiv effekt på organisasjonens markedsorientering. Konflikter og liten vilje til å forandre seg har derimot en negativ effekt på markedsorienteringen. Dette hemmer samarbeidet og reduserer spredningen av informasjon. Ledelsen kan også stimulere til markedsorientering ved å ta i bruk belønningssystemer. Alle studier som har sett på dette finner at belønningssystemer har en positiv effekt på markedsorienteringen. Det samme gjelder for opplæring og markedskunnskap. Desto mer vekt som legges på kunnskapstilegning, desto mer markedsorientert vil organisasjonen være.

I motsetning til de positive effektene nevnt over, viser det seg at toppledelsens risikoaversjon har en negativ effekt på handlingsaspektet ved markedsorientering (Jaworski & Kohli 1990). Når ledelsen er redd for å ta risiko og ikke aksepterer at det er normalt at enkelte nye produkter mislykkes, blir organisasjonen lite villig til å reagere på kundenes behov. Å være markedsorientert innebærer å ta en viss risiko. Det viser seg også at en

sentralisert organisasjonsstruktur vil begrense markedsorienteringen. Når organisasjonen er hierarkisk oppbygd, med klart adskilte avdelinger, er det vanskelig å få spredd informasjonen rundt til hele organisasjonen. En sentralisert organisasjonsstruktur har ikke bare en direkte, men også en indirekte negativ effekt på markedsorienteringen. Strukturen skaper en organisasjonskultur, der det enkelte medlem ikke reagerer på eller bringer videre markedsinformasjon. Organisasjonsmedlemmene er vant til at beslutninger fattes på sentralt hold, uten at de er delaktige. Mangel på delaktighet har en negativ effekt på markedsorientering. I tillegg til disse interne forholdene, vil eksterne markedsforhold påvirke markedsorienteringen. Under teknisk turbulens, det vil si når markedet er preget av raske tekniske forandringer, er organisasjonene opptatt av å følge med på hva konkurrentene gjør (Li & Calantone 1998). Er markedet derimot preget av markedsturbulens, det vil si når kundenes preferanser skifter raskt, eller kundene stiller krav, vil organisasjonene kartlegge kundene. Markedsforholdene påvirker om organisasjonene har kundene eller konkurrentene i fokus. Enkelte studier viser også at stor konkurranse fører til en mer positiv holdning til markedsorientering (Powpaka 1998).

Tabell 3.1 :Resultater fra empiriske studier av årsaker til markedsorientering

<b>1. Interne faktorer</b>		
<b>1.1 Toppledelsen</b>		
<b>1.1.1 Toppledelsens vektlegging av M.O</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	+ → mo	p<0.001
Hornig (1998)	+ → mo bruk	p<0.05
Li & Calantone (1998)	+ → kunde- og konkurrent forståelse, samarbeid	p<0.01
Selnes et. al. (1996)	+→ mo	p<0.05 i Skandinavia p<0.001 i USA
<b>1.1.2 Toppledelsens risikoaversjon</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	- → mo bruk	p<0.05
Selnes et al. (1996)	+→ mo	NS
<b>1.2 Belønningssystem</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	+→ mo	p<0.001
Hornig (1998):	+→ mo bruk	p<0.1
Selnes et al. (1996)	+→ mo	p<0.05 i Skandinavia p<0.001 i USA
Ruekert (1992)	+→ mo	p<0.001
<b>1.3 Opplæring og markeds kunnskap</b>		
Sinkula et al. (1997)	Læringsorientering +→ mo	p<0.001
Hornig (1998):	Markedserfaring +→ mo Ledelsestrening +→ mo innsamling og bruk	p<0.1 p<0.1
Ruekert (1992)	Formell opplæring +→ mo	p<0.001

<b>1.4 Forhold mellom avdelingene</b>		
<b>1.4.1 Konflikt mellom avdelingene</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	- → mo	p<0.05
Selnes et al. (1996)	- → mo	p<0.001
<b>1.4.2 Åpenhet mellom avdelingene</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	+ → mo	p<0.01
Selnes et al. (1996)	+ → mo	p<0.01
Hult & Ferrell (1997)	+ → mo innsamling	p<0.01
	+ → mo spredning	p<0.01
	Viljen til å forandre seg + → mo innsamling og spredning	p<0.01
<b>1.5 Organisasjonsstruktur</b>		
<b>1.5.1 Sentralisering</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	- → mo	p<0.01
Selnes et al. (1996)	- → mo	p<0.05 i USA NS i Skandinavia
Hult & Ferrell (1997)	- → mo innsamling	p<0.01
<b>1.5.2 Formalisering</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	- → mo	NS
Selnes et al. (1996)	- → mo	NS
Hult & Ferrell (1997)	- → mo spredning	p<0.01
<b>1.5.3 Antall avdelinger</b>		
Jaworski & Kohli (1990)	- → mo	NS
<b>1.5.4 Kooperative struktur</b>		
Kyriakopoulos (2000)		
Eierskapsstruktur	+ → mo	p<0.05
Beslutningssystem	+ → mo	NS
Nytte- allokeringssystemer	+ → mo	NS
<b>1.5.5 Adhokratisk kultur</b>		
Kyriakopoulos (2000)	+ → mo	p<0.05



<b>2. Eksterne faktorer</b>		
<b>2.1 Kundekrav</b>		
Li & Calantone (1998)	+ → kundekunnskap	p<0.01
	+ → samarbeid	p<0.01
<b>2.2 Teknisk turbulens</b>		
Li & Calantone (1998)	+ → kundekunnskap	NS
	+ →konkurrentkunnskap	p<0.01
<b>2.3 Konkurransenintensitet</b>		
Li & Calantone (1998)	++→ mo	NS<0.01
Powpaka (1998)	++→ mo	p<0.001
<b>2.4 Markedsturbulens</b>		
Powpaka (1998)	++→ mo	p<0.001

En av de studiene som er med i litteraturgjennomgangen i tabell 3.1, Kyriakopoulos (2000), har sett spesielt på markedsorienteringen til landbrukssamvirker. Han fant at de organisasjonene som hadde en ad hocratisk organisasjonskultur var mest markedsorientert, siden de var best på å tilpasse seg markedet. En organisasjon som vektlegger entreprenørskap, kreativitet, fleksibilitet og konkurrentovervåking vil ha en ad hocratisk organisasjonskultur. Det viste seg også at de landbruks-samvirkene som hadde tradisjonelle eierskapsstrukturer (kun eid av medlemmene, kollektiv eierskap, ingen dividende og ingen medlemsavgift) var dårligst til å tilpasse seg markedet. Den tradisjonelle eierskapsstrukturen, der kun medlemmene er eiere, reduserer samvirkeorganisasjonenes tilgang på finansielle ressurser som kan være nødvendig for utvikling av nye produkter. Lave medlemsavgifter begrenser også kapitalveksten. Det kollektive eierskapet og mangelen på dividende utbetaling, motiverer ikke bøndene til å investere i markedsorienterte aktiviteter. Siden nye medlemmer kan nyte fordelene av oppsamlede aktiva de ikke har bidratt til, oppstår gratispassasjerproblemet. Når dividenden ikke blir utbetalt, men i stedet påvirker råvareprisene, får bøndene feil markedssignaler. Økte priser fører til

at bøndene ønsker å levere større volum, som igjen kan føre til at samvirkene får mer råvare enn det markedet etterspør. Denne utviklingen tvinger samvirkene, i følge Kyriakopoulos (2000), til å selge produkter med lav bearbeidingsgrad. I tillegg fører den tradisjonelle eierskapsstrukturen til at eierne tenker kortsiktig. Den enkelte eiers andel av samvirket kan ikke omsettes, og har derfor kun verdi så lenge medlemskapet i samvirket varer. Dette reduserer eiernes lyst til å investere i langsiktige prosjekter, som for eksempel forskning og utvikling. Proporsjonale eierskapsstrukturer, som er kjennetegnet ved at de har en minoritet av ikke-medlemmer, individualiserte andeler og proporsjonale andeler og avgifter, har færre horisont- og gratispassasjerproblemer enn tradisjonelle samvirkeorganisasjoner. Kyriakopoulos (2000) fant at samvirkeorganisasjoner som hadde proporsjonale eierskapsstrukturer og adhokratiske organisasjonskulturer var mer markedsorienterte enn tradisjonelle samvirkeorganisasjoner. De andre samvirkestrukturene som ble testet ut, beslutningssystemet (et medlem-en stemme, ikke-medlem stemmer og liten påvirkning fra profesjonelle beslutningstakere) og nytte-allokeringsystemer (lik kostnadsdeling og prispolitikk), viste seg ikke å ha noen effekt på organisasjonenes markedsorientering.

Markedsorientert læring er viktig på mange områder. Organisasjonens konkurransefortrinn framstår som en kombinasjonen av de fire strategiske virkemidlene produkt, pris, distribusjon og påvirkning. Det er derfor viktig å være markedsorientert i forhold til alle disse virkemidlene. Desto mer informasjon man har, desto lettere er det å ta beslutninger om produktkvalitet, prissetting, valg av distribusjonskanal og utforming av markeds-kommunikasjon. Det er spesielt viktig å være markedsorientert i forbindelse med produktutvikling. Et produktutviklingsprosjekt består gjerne av personer fra forskjellige avdelinger. For at prosjektet skal bli vellykket må disse personene være i stand til å lære av hverandre og derved bidra til økt organisasjonslæring. Siden markedsorientering er spesielt viktig i forbindelse med produktutvikling, er det dette forholdet som vil bli studert her. Ved å se på hvordan organisasjonen gjennomfører sin produktutvikling, og tilegner seg ny kunnskap, kan man kartlegge hvor markedsorientert produktutviklingen er.

### 3.2 Markedsorientert produktutvikling

Produktutviklingsprosessen er markedsorientert, når informasjon om markedet blir samlet inn, spredd og brukt under prosessen. Informasjon blir samlet inn ved at det ofte gjennomføres en rekke markeds- og tekniske aktiviteter under produktutviklingsprosessen (Song & Montoya-Weiss 1998). Gjennom disse aktivitetene får organisasjonen ny informasjon om markedet, konkurrenter, trender, produkter etc. For at organisasjonslæringen skal foregå må informasjonen bli spredd i organisasjonen. Denne spredningen vil avhenge blant annet av organisasjonsform og hvor involvert toppledelsen er i prosjektet (Cooper 1994, Song, Souder & Dyer 1997, Lyles & Schwenk 1992). Når ny informasjon blir koblet til organisasjonens allerede eksisterende kognitive nettverk oppstår ny innsikt. Denne innsikten vil kunne føre til forandringer i organisasjonens adferd. Blant annet kan en produktutviklingsprosess bidra til at organisasjonen lærer om sine produktutviklingsressurser. Dette kan igjen føre til at produktutviklingsaktivitetene blir forandret (Sandvik 1998).

Et annet aspekt av markedsorientert produktutvikling er hva slags læringsstrategi som velges. Bør man velge en utforskende eller en utnyttende strategi? Med utforskning menes å se etter nye muligheter, mens utnytting vil si å basere seg på etablert innsikt. Velger man en utforskende strategi betyr dette at organisasjonen vil være opptatt av å utvikle nye produkter, mens en utnyttingsstrategi innebærer at organisasjonen i stedet satser på å få mer ut av allerede eksisterende produkter. Forholdet mellom disse strategiene er forklart av March (1991:71) på følgende måte:

*Adaptive systems that engage in exploration to the exclusion of exploitation are likely to find that they suffer the costs of experimentation without gaining many of its benefits. They exhibit too many underdeveloped new ideas and too little distinctive competence. Conversely, systems that engage in exploitation to the exclusion of exploration are likely to find themselves trapped in suboptimal stable equilibria. As a result, maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is primary factor in system survival and prosperity.*

Begrunnelsen for denne balanseringen er begrensede ressurser. Dersom organisasjonen satser på å utvikle helt nye produkter, vil dette gå på bekostning av organisasjonens forbedringer av allerede eksisterende produkter. På den annen side vil økning i kunnskapen om hvordan dagens produkter kan forbedres, føre til at utvikling av helt nye produkter blir mindre interessant. En organisasjon kan se mange muligheter for

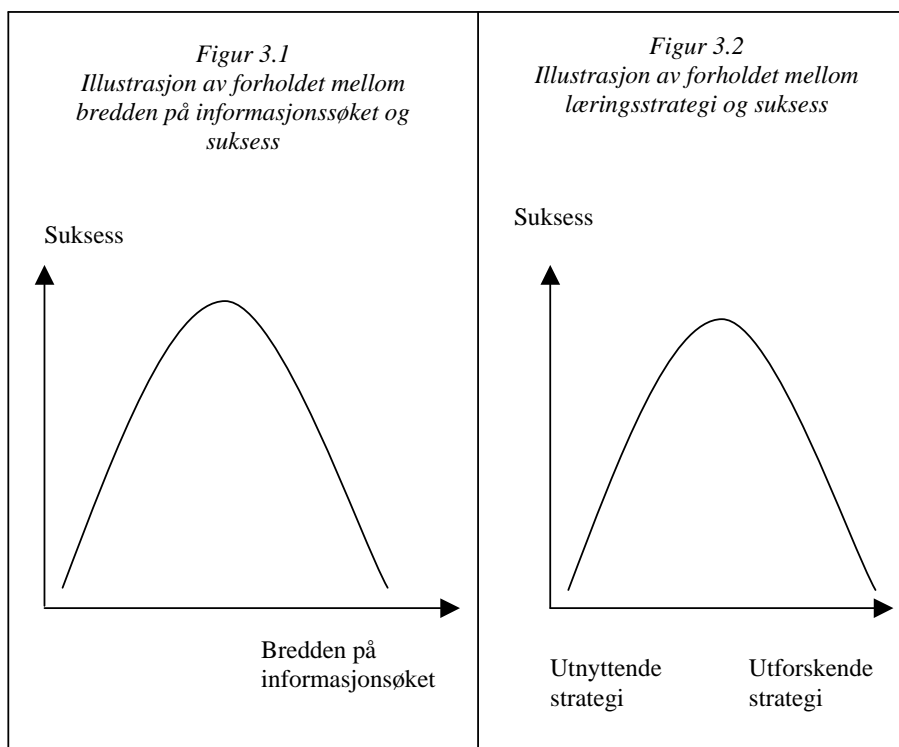
forbedringer av dagens produkter på kort sikt. Mens utvikling av nye produkter for nye markeder er forbundet med større økonomisk usikkerhet. En konsekvens av dette er at mange organisasjoner foretrekker utnytting. Ved siden av at resultatet her er mindre usikkert og selve prosessen tar kortere tid, besitter organisasjonen også den nødvendige kompetansen.

Læring på et område kan betraktes som en erstatning for læring på et annet område (Levinthal & March 1984:101). For eksempel kan forbedring av et eksisterende produkt i dagens markedssegment være et substitutt for utvikling av et nytt produkt for et nytt segment, og omvendt. En rask tilpasning til dagens marked, ved å forbedre eksisterende produkt, kan redusere behovet for å utvikle nye produkter til nye markedssegmenter. Denne avveiningen mellom utforskning av nytt og utnytting av eksisterende produkter impliserer at organisasjonen må ta stilling til om den ønsker et smalt eller et bredt fokus på informasjonssøket i produktutviklingsprosessen. Et smalt fokus vil si at informasjon samles inn om eksisterende markeder og produkter. Mens et bredt fokus vil si at det også søkes etter informasjon om markeder og produkter som organisasjonen ikke satser på i dag. I følge March (1991) kan et slikt bredt fokus føre til en mer risikabel markedsadferd (for eksempel bortkastet informasjonssamling, fiaskolanseringer), og vil sannsynligvis først føre til lønnsomhet på lang sikt. Et smalt fokus vil si at organisasjonen tar mindre risiko og har større sannsynlighet for suksess på kort sikt, siden de opptrer i det markedet der de har sin kompetanse (dvs. markeds- og produktkunnskap).

Men markeder er ikke statiske (Dickson 1992). Nye markeder dukker opp og gamle markeder forsvinner. Konkurrenter utvikler ny teknologi og nye allianser blir inngått. Dette gjør at å fokusere kun på eksisterende markeder og produkter kan være ødeleggende i det lange løp. Samtidig som for sterkt fokus på nye markeder og produkter kan føre til tap av posisjon og lønnsomhet i det eksisterende markedet. Derfor må organisasjonene, som March (1991) sier, balansere mellom utforskning og utvikling. De organisasjonene som har et smalt fokus på informasjonssøket i sin produktutviklingsprosess kan oppleve at lønnsomheten blir dårligere på sikt, ettersom de ikke har hatt en langsiktig tilpasning til markedet. På samme måte kan en organisasjon med et bredt fokus oppleve dårlig lønnsomhet ettersom de aldri utforsket mulighetene som lå i deres eksisterende produkter. Ett sted mellom smalt og bredt fokus vil det være naturlig å anta at det ideelle informasjonsfokus bør ligge. Et slikt balansert fokus vil gjøre organisasjonen i stand til å utforske nye markedsmuligheter og trusler (utenfor dagens marked), samtidig som de kan utnytte de mulighetene som ligger i dagens marked. Ut fra dette vil forholdet mellom et bredt fokus på

informasjonssøket og suksessen med produktutviklingen være inverst U-formet (se figur 3.1).

Vi har tidligere omtalt to læringsstrategier for produktutvikling, utforskning og utnyttning. Utnyttning innebærer en statisk strategi som benyttes til å maksimere effekten av dagens produktutviklingsinnsats. En utforskende strategi er mer risikabel og vil noen ganger føre til tap. For mye eksperimentering vil hindre organisasjonen fra å utnytte fullt ut de prosjektene den allerede har satt i gang. Disse strategiene bør sees på som to ytterpunkter på den samme skalaen (March 1991). Generelt gjelder det at en organisasjon bør balansere mellom dem, og at effekten på suksess vil være inverst U-formet, slik det er illustrert i figur 3.2.



Produktutviklingsprosessen er en sammensatt prosess, som tar for seg alle fasene fra idé til lønnsomhet. Ofte blir denne prosessen sett på som en sekvensiell lineær prosess der organisasjonen tar for seg ett og ett trinn. Vanligvis blir prosessen delt opp i fire til åtte viktige produktutviklingsaktiviteter eller faser. Organisasjonen foretar først strategisk

planlegging, så konseptutvikling, pre-teknisk evaluering og teknisk utvikling, før de til slutt foretar kommersialiseringen (Crawford 1997: 43). En slik trinnvis oppfattelse av prosessen stemmer sjelden med virkeligheten, der disse aktivitetene i større grad overlapper hverandre. Vellykket produktutvikling er et multifunksjonelt prosjekt der alle avdelingene, inkludert teknisk- og markedsavdeling, arbeider sammen for å nå de oppsatte målene.

Selv om prosessen ikke er helt lineær vil en slik trinnvis beskrivelse gi et oversiktlig bilde av hvordan produktutvikling foregår. En slik tilnærming til produktutvikling vil derfor også bli benyttet her. Prosessen blir, basert på Song & Montoya-Weiss (1998), delt inn i følgende fire aktiviteter:

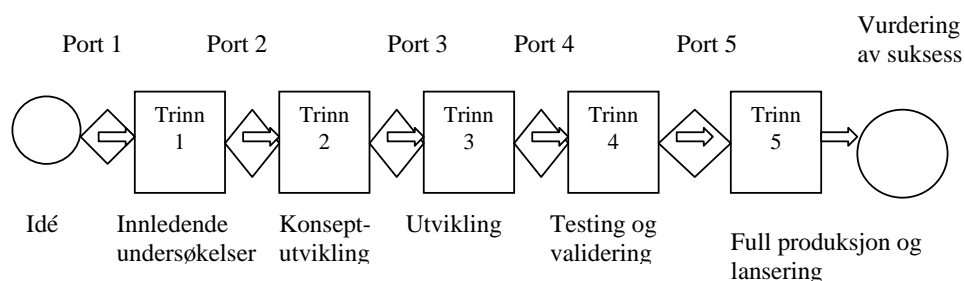
1. Idéutvikling: Innsamling, bearbeiding og evaluering av nye produktidéer
2. Forretnings- og mulighetsanalyser: Gjennomføring av nødvendige markedsføringsaktiviteter for å overføre nye produktidéer til veldefinerte produktkonsept, som tilfredsstillende kundenes behov og ønsker
3. Teknisk utvikling: Utvikling og testing av det fysiske produktet
4. Produktlansering og evaluering: Koordinering, implementering og overvåking av produktlanseringen

Den første av disse fasene går ut på å framskaffe gode nye produktidéer. Idéene kan komme fra både interne og eksterne kilder. Det kan være ansatte i egen organisasjon som, basert på ledig produksjonskapasitet, kommer opp med en ny idé. Eller man kan få idéer til nye produkter ved å studere konkurrentenes produkter eller kundenes behov. Denne idéutviklingen kan være mer eller mindre systematisk. Når en idé er vurdert og organisasjonen har bestemt seg for å gå videre med den, beveger vi oss over i fase 2. Nå blir markedspotensialet vurdert. I denne fasen kartlegges hvilke behov produktet kan dekke, hvilke konkurrerende produkter som eksisterer, hvordan produktet passer inn i eksisterende produktportefølje, samtidig som det foretaes en risiko- og lønnsomhetsvurdering. Mellom hver av fasene foretas det en vurdering av om prosjektet har livets rett. Så også her. Dersom produktkonseptet blir godkjent, utvikles det til et fysisk produkt. Dette foregår i 3. fase. Her lages det prototyper som testes før det endelige produktet blir utviklet. Også denne fasen etterfølges av en vurdering av om prosjektet skal avbrytes eller fortsette. Blir prosjektet akseptert går det inn i 4. og siste fase. Her forberedes og iverksettes produktlanseringen. Det blir tatt avgjørelser på lanseringstidspunkt, lanseringssted, distribusjon og

markedskommunikasjon for å nevne noe. Evaluering er også et viktig element i denne fasen. Både prosessen og produktet blir vurdert.

Produktutviklingsprosessen som er beskrevet over er en forenklet utgave av Coopers (1993) Stage-Gate prosess. Denne prosessen, som er implementert i mange organisasjoner, beskriver nettopp produktutviklingsprosessen som en trinnvis prosess. Etter alle kritiske faser blir produktprosjektet tatt opp til vurdering. Skal prosjektet stoppes, eller skal det fortsette? For en nærmere beskrivelse av denne prosessen se Cooper (1993).

Figur 3.3: Illustrasjon av Stage-Gate prosessen



### 3.3 Oppsummering og utledning av undersøkelsesspørsmål

Litteraturgjennomgangen viser at det er forskjellige oppfatninger av hva markedsorientering er. Det er fortsatt noen som betrakter markedsorientering som et verdisyn preget av at kunden alltid har rett. Markedsorientering blir likestilt med en markedsføringsfilosofi eller *"the marketing concept"*. De fleste betrakter riktignok markedsorientering som noe mer enn dette. En vanlig konseptualisering er å se på markedsorientering som innsamling, spredning og bruk av markedsinformasjon. I tillegg går litteraturen i retning av å se på markedsorientering som et læringsfenomen. Det er ikke nok å få informasjon, man må ta lærdom av den for å kunne bli betraktet som markedsorientert. Kunnskapen må dessuten implementeres og benyttes i organisasjonen.

Det er uenighet i litteraturen om markedsorientering bør kartlegges ved å studere organisasjonskultur eller adferd. Enkelte hevder at man får innsikt i organisasjonens markedsorientering ved å se på hvilke felles normer og verdier som eksisterer (Deshpandé, Farley & Webster 1993). De betrakter markedsorientering som et aspekt ved organisasjonskulturen. Andre mener

man bør se på hva organisasjon gjør (Kohli & Jaworski 1990). Det er organisasjonens handlinger som er det interessante. Siden organisasjonens holdninger og verdier vil gi seg utslag i adferd, trenger ikke det ene gå på bekostning av det andre (Ajzen & Fishbein 1980). I denne studien har vi valgt å se på organisasjonenes handlinger.

Ved å kartlegge hvordan organisasjonen gjennomfører sin produktutvikling vil man kunne danne seg et bilde av hvor markedsorientert organisasjonen er. Vi har derfor valgt å fokusere på produktutvikling i denne studien. I denne forbindelsen er det viktig å være klar over at markedsorientering ikke er et enten eller begrep. Det finnes grader av markedsorientert produktutvikling. Noen er lite markedsorientert, mens andre er svært markedsorientert.

En markedsorientert bedrift vil være opptatt av å samle inn data om kunder og konkurrenter, spre informasjonen til alle involverte parter, samt å legge denne informasjonen til grunn for utvikling av nye produkter. Utgangspunktet for denne prosessen er innsamling av informasjon. Uten at informasjon blir samlet inn kan den heller ikke bli spredd og brukt i organisasjonen. Vi har derfor valgt å kartlegge graden av informasjonsinnsamling og se bort fra spredningen og bruken av informasjonen.

Desto flere informasjonsinnsamlingsaktiviteter som blir gjennomført, desto mer markedsorientert er organisasjonen. En annen måte å kartlegge markedsorientering på er å se i hvor stor grad organisasjonen både har en utforskende og en utnyttende læringsstrategi. Har organisasjonen både risikable og sikre prosjekter? Utvikler de både helt nye produkter og mindre revolusjonerende produkter? Hva med suksessraten? Ved å se på suksessraten vil man få et innblikk i risikovilligheten til organisasjonen. Har organisasjonen utviklet klare rutiner og prosedyrer for produktutvikling? Dette vil i så fall være et tegn på en utnyttende strategi. Stor grad av fleksibilitet og omstillingsevne vil derimot være et tegn på en utforskende strategi. En markedsorientert bedrift har en balanse mellom disse læringsstrategiene.

Dersom vi går tilbake til utgangspunktet for markedsorienteringsbegrepet, til de forskjellige bedriftsfilosofiene, vil en organisasjon der bedriftsledelsen prioriterer produksjonseffektivitet og produktkvalitet framfor kundenes ønsker og behov ikke ha en markedsføringsfilosofi. Vi vil her definere en slik organisasjon som lite markedsorientert.

Graden av markedsorientering vil, utfra det som er nevnt over, avhenge av i hvor stor grad det er markedet som styrer produktutviklingsprosessen, hvor



utviklet informasjonsinnsamlingen er og hvor balansert forholdet mellom en utforskende og en utnyttende læringsstrategi er.

I forbindelse med vurderingen av samvirkeorganisasjonenes markedsorientering er det spesielt tre faktorer som er relevante. Det er

1. risikoaversjonsperspektivet
2. tidsperspektivet
3. markedsforholdene.

Salgssamvirkene i Norge har store markedsandeler, og er generelt utsatt for lite konkurranse. Under slike forhold er det ikke sikkert at markedsorientering er den mest fornuftige strategien å velge. Så lenge kundene er fornøyd, og det ikke er noen konkurrenter som kan komme inn og ødelegge idyllen, kan det være at interne forhold som effektivitet og produktkvalitet bør prioriteres framfor læring om markedet. Under trygge markedsforhold kan det tenkes at samvirkeorganisasjonene vil være mer orientert mot eierne, det vil si bøndene, enn mot kundene. Bøndene er opptatt av å få omsatt all sin råvare til en best mulig pris. Vil samvirkeorganisasjonene på grunn av sin dominerende rolle i markedet være mer opptatt av å tilfredsstille bøndene enn av å øke tilfredsheten til kundene? Hvor opptatt er samvirkeorganisasjonene av å kartlegge hva kundene ønsker? Basert på dette har følgende to undersøkelsesspørsmål blitt utformet.

**Undersøkelsesspørsmål 1:** Er produktutviklingsprosessen i salgssamvirkene i norsk landbruk i stor grad drevet av råvaretilgangen?

**Undersøkelsesspørsmål 2:** Bygger produktutviklingsprosessene i salgssamvirkene i norsk landbruk på en systematisk informasjonsinnsamling?

Horisontproblemet skyldes at det enkelte medlem har en tidshorisont som er kortere enn det produktive livet til de verdiene som bygges opp i et samvirke. Hvis man slutter med den aktuelle produksjonen får man ingen verdier med seg. Det er ikke noe marked for det enkelte medlems andel av verdiene i samvirket. Dette kan føre til at man ikke er interessert i å bidra til langsiktige investeringer. Siden en utforskende strategi først vil være lønnsom på lang sikt, vil dette horisontproblemet bidra til at samvirkeorganisasjonene foretrekker en utnyttende strategi. De velger en strategi som fører til gode resultater på kort sikt, framfor en mer usikker langsiktig strategi. I en samvirkeorganisasjon kan ikke det enkelte medlem spre sine investeringer etter hvor villige de er til å ta risiko. Medlemskapet i en samvirkeorganisasjon er knyttet til de verdier som ligger i samvirkets aktiviteter, og risikospredningen vil være den samme for alle medlemmene. De som opplever at risikoen er for stor vil prøve å presse ledelsen til å ta

mindre risiko, da alternativet ellers er å melde seg ut. Dette er porteføljeproblemet. Siden en utnyttelsesstrategi er mindre risikabel enn en utforskende strategi, vil samvirkeorganisasjonen velge en utnyttelsesstrategi. De vil foretrekke å forbedre eksisterende produkter, noe som er en relativt trygg strategi, framfor å investere store beløp på nye produkter som det er usikkert om vil lykkes. Vår antakelse er ut fra dette at samvirkeorganisasjonene vil redusere risikoen mest mulig, samt satse på produkter som gir avkastning på kort sikt.

**Undersøkelsesspørsmål 3:** Vektlegger samvirkeorganisasjonene en utnyttende strategi framfor en utforskende strategi i sin produktutvikling?

Disse tre undersøkelsesspørsmålene vil bli forsøkt belyst ved en nærmere studie av tre salgssamvirker innenfor landbruket i Norge. I neste kapittel vil vi gjøre rede for metoden og framgangsmåten vi har benyttet.

## 4. Metode

Med denne studien ønsker vi å belyse hvordan samvirkeformen innvirker på organisasjonens markedsorientering. Metoden vi har valgt for å se nærmere på denne problemstillingen blir beskrevet i dette kapitlet. For å kunne vurdere hvor markedsorienterte samvirkeorganisasjonene er må vi først beskrive hver og en av organisasjonene i forhold til de undersøkelsesspørsmålene som ble utledet i kapittel 3. Når målet er å beskrive en situasjon, eller som her en organisasjon, vil et deskriptivt design være det rette. Vi ønsker å beskrive produktutviklingsprosessen i samvirkeorganisasjonene så godt som mulig. Dette er case-metoden godt egnet til. Hva case-metoden går ut på blir nærmere beskrevet i delkapittel 4.1, mens selve framgangsmåten som vi har valgt blir presentert i delkapittel 4.2.

### 4.1 Case-metoden

Case-metoden er en betegnelse for en forskningstilnærming. Det finnes imidlertid ingen enkel eller entydig prosedyre for å fastslå "hva et case er", hvordan man går fram for å utføre dem eller hvordan man trekker slutninger og presenterer resultater. Noen hovedidéer synes imidlertid å utkrystallisere seg, knyttet til utvelging og design av case-metoden. Vi kan skille mellom fire hovedtyper av "case" definisjoner, basert på to egenskaper. For det første, hvorvidt et case tilhører en sosialt gitt populasjon, eller faller inn under et teoretisk definert univers. For det andre, hvorvidt en case-studie har som formål å fortelle en historie eller å bruke data i en analytisk modell (Andersen 1997). Disse to kan kombineres i en firefeltstabell, og konstituerer fire hovedtyper av case-studier.

Tabell 4.1: Hovedtyper av case-studier

<b>Formål</b>		
<b>Enhet definert ved:</b>	<b>Deskriptiv</b>	<b>Analytisk</b>
<b>Gitt populasjon</b>	(1) a-teoretisk	(3) teori-genererende
<b>Teoretisk univers</b>	(2) fortolkende	(4) teori-utvikling

(Andersen 1996, s.127)

I en a-teoretisk case-studie er man opptatt av å fortelle en historie fra en spesifikk situasjon. Forskeren ønsker å studere aktørene i deres naturlige situasjon. For å få til dette forsøker forskeren å bli en del av settingen. Målet er å fange opp mest mulig av det unike ved den situasjonen man studerer. Med en teori-genererende case-studie forsøker man å utvikle en teori basert på det man observerer i en gitt situasjon. Her er man på jakt etter et teoretisk mønster som ikke på en tilfredsstillende måte er fanget opp i eksisterende litteratur. I en fortolkende case-studie vil man være mer bevisst i forhold til flertydighet i tolkning og avgrensing. Alternative tilnæringer prøves ut, og det legges vekt på den eller de perspektivene som best belyser de empiriske spørsmålene man ønsker å få svar på (Andersen 1996, s. 127). Den siste hovedtypen av case-studier, teori-utvikling, har som mål å reformulere teori. Resultatet av slike studier er gjerne nye begrep, nye sammenhenger mellom begrepene eller at gyldighetsområdet til en teori blir presisert eller problematisert. Det er teori-utviklende case-studier som benyttes til hypotesetesting.

I denne studien av salgssamvirkene i Norge har en teori-genererende case-studie blitt benyttet. Målet for studien har vært å kartlegge hvor markedsorienterte salgssamvirkene er. Finnes det likhetstrekk i markedsorienteringen som kan forklares ut fra samvirkeorganiseringen? En måte å finne ut av dette på er å studere enkeltstående case og så sammenligne disse. Vi har benyttet den framgangsmåten som Eisenhardt (1989) anbefaler for teoriutvikling fra case-studier (se tabell 4.2). En nærmere redegjørelse av framgangsmåten blir gitt i neste delkapittel.

## 4.2 Benyttet framgangsmåte

Eisenhardt (1989) beskriver hvordan en forskningsprosess, der man ønsker å utvikle teori fra case-studier, kan gjennomføres. Hele prosessen, som består av 8 trinn, er presentert i tabell 2. Ved å beskrive hvordan vi har gått gjennom disse trinnene ønsker vi å gi et bilde av denne studiens forskningsprosess

### *Trinn 1: Komme i gang*

Utgangspunktet for studien var å kartlegge hvor markedsorienterte salgssamvirkene i Norge er. Vi ønsket å finne ut om samvirkeformen hadde betydning for organisasjonens markedsorientering. For å finne ut av dette, valgte vi å sette fokus på hvordan de gjennomførte produktutviklingsprosessen. I tillegg til å se på hvor markedsorientert prosessen var og hva slags produkter de kom opp med, så vi på organisasjonsform og markedsforhold. Det er viktig å definere en problemstilling og ha et klart fokus for hva man ønsker å studere også for case-studier. Uten et klart fokus kan man fort drukne i informasjon, selv med et relativt lite antall cases. Ut fra eksisterende markedsorientering- og produktutviklingslitteratur valgte vi ut noen variabler vi ønsket å studere nærmere. Vi hadde på forhånd tenkt på hvilke sammenhenger vi forventet å finne mellom variablene og spesifisert noen undersøkelsesspørsmål. Disse undersøkelsesspørsmålene var et utgangspunkt for en iterativ prosess mellom data og teori. Vi var åpne for at våre oppfatninger ville bli forandret gjennom prosessen.

### *Trinn 2: Velge case*

Å velge ut case er et viktig aspekt ved case-studier. Ved statistisk hypotesetesting trekker man ut et tilfeldig utvalg av populasjonen. Dette er ikke nødvendig ved case-studier. Her kan man velge ut de case man tror vil gi mest informasjon. Det er viktig å passe på at man velger case som gir variasjon langs de variablene man ønsker å studere. Casene bør derimot være så like som mulig for de forhold som ikke skal studeres. Man bør studere en bransje om gangen.

Populasjonen vi ønsket å si noe om var salgssamvirkene i Norge. Landbrukssamvirkene i Norge er en fellesbetegnelse for 15 landsomfattende samvirkeorganisasjoner. Disse er inndelt i salgs-, innkjøps- og avlssamvirke, samt bank, kreditt og forsikring. Der TINE Norske Meierier, Norsk Kjøttvirke, Prior, Norges Pelsdyrslag, Oslo Skinnauksjoner S/L, Norske Potetindustrier (HOFF) og Honningcentralen er salgssamvirkene.

Tabell 4.2: *Forskningsprosess for å bygge teori fra case-studier*

<b>Trinn</b>	<b>Aktiviteter</b>	<b>Formål</b>
Komme i gang	Definere undersøkelses spørsmål. Muligens lage a priori konstruksjon.	Fokusere anstrengelser. Legger grunnlag for måling.
Velge case	Hverken teori eller hypotese. Spesifisere populasjon. Teoretisk, ikke tilfeldig, utvalg.	Ivareta teoretisk fleksibilitet Fjerner unødvendig variasjon og skaper større validitet. Fokuserer på teoretisk interessante case, som gjenspeiler eller utvider teorien ved å fylle konseptuelle kategorier.
Lage instrumenter og protokoller	Flere datainnsamlingsmetoder. Kvalitative og kvantitative data kombineres.	Styrker grunnteorien med bredere støtte. Synergisk syn på empiri.
Data	Flere datainnsamlere. Overlappe datainnsamling og dataanalyse. Fleksible og nytenkende datainnsamlingsmetoder.	Sikrer ulike perspektiver og styrker grunnteorien. Igangsetter analysen og synliggjør nytten av endringer i innsamlingsprosessen på et tidligere stadie. Lar datainnsamling ta fordel av foreløpige tema og spesielle egenskaper ved case.
Analysere data	Som case analyse. Søke etter komparative case mønster ved å bruke ulike teknikker.	Øker kunnskap om data og foreløpige resultater. Tvinger undersøkeren til å se bakenfor første-håndsintrykk og finne bevis/støtte gjennom ulike "lenser".
Lage hypoteser	Skriftvis støtte for hver konstruksjon. Gjentakelses-, ikke utvalgslogikk. Søke etter bevis for "hvorfor" bak sammenhenger.	Gjør konstruksjonens definisjon, gyldighet og målbarhet tydeligere. Verifiserer, utvider og tydeliggjør teori. Styrker intern validitet.
Relevant litteratur	Sammenlikne med ikke-sammenfallende litteratur Sammenlikne med lignende litteratur	Styrker intern validitet, høyner teoretisk nivå og spisser konstruksjonens definisjon Øker overføringsverdi, forbedrer konstruksjonens definisjon og høyner teoretisk nivå.
Avslutning	Teoretisk metning, når mulig	Ender prosessen når de marginale forbedringene går mot null

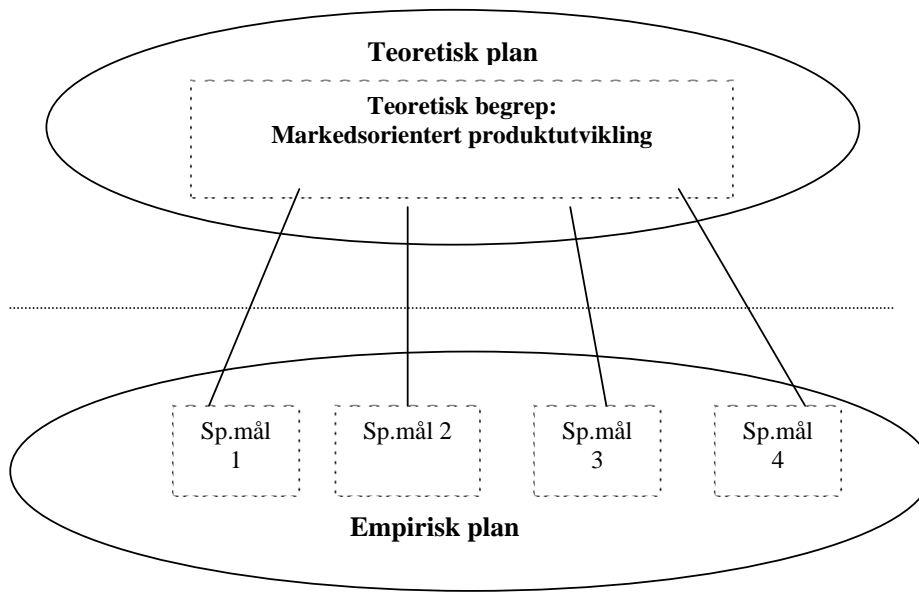
Eisenhardt (1989:533) oversatt av Andersen (1997:26)

Vi valgte ut de tre største av disse samvirkene; TINE Norske Meierier, Norsk Kjøttssamvirke og Prior. Innenfor disse organisasjonene valgte vi å studere både markeds og FoU siden. Til sammen ble det gjennomført 10 intervjuer med ansvarlige personer innenfor disse organisasjonene, der 4 var fra FoU, 5 fra marked og 1 hadde en koordineringsoppgave mellom disse avdelingene. Intervjuene ble utført i tidsrommet april- november 2000.

### **Trinn 3: Instrumentutvikling**

I en case-studie kan man kombinere flere forskjellige metoder. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer og å foreta en dokumentanalyse. Hovedtyngden er lagt på intervjuene, men en analyse av årsmeldingene fra 1990 til 2000 er også gjennomført. For at intervjuene skulle bli så strukturert som mulig ble det utarbeidet en intervjumal (se vedlegg). Denne malen ble benyttet som utgangspunkt for alle intervjuene. Avhengig av hva respondenten kunne svare på, ble riktignok spørsmålene vektlagt i forskjellig grad. Ved behov ble også nye spørsmål lagt til. Denne intervjumalen var et verktøy for å knytte sammen teori og empiri.

*Figur 4.1: Illustrasjon av forholdet mellom teori og empiri*



Tabell 4.3: Sammenheng mellom teoretiske begrep og empiriske spørsmål

Empiriske spørsmål	Teoretiske begrep		
	Råvaredrevet produktutvikling (r)	MO informasjonss innsamling	MO læringsstrategi
Hvordan er PU- prosessen organisert?	X		
Hvor kommer idéene fra?	X	X	
Hvordan søker dere informasjon?	X	X	X
Hva skjer med den informasjonen som kommer inn i organisasjonen?			X
Hvordan foregår den tekniske utviklingen?		X	
Hvordan foregår lanseringen?		X	
Hvordan evalueres prosessen?		X	
Hva er motivene bak produktutviklingen?	X		
Produktlanseringer og saneringer			X
Hva får de ut av sin satsing på produktutvikling?			X
Finnes det faktorer i organisasjonen som gjør det vanskelig å drive med produktutvikling?	X		X



#### ***Trinn 4 Datainnsamling***

For å få mest mulig troverdige data valgte vi å være to forskere på de fleste intervjuene. To personer kan oppfatte samtalen forskjellig. Det den ene ikke får med seg, kan den andre ha notert. Dette gir rikere data. Derimot kan det bli feil i dataene dersom det kun er en person som foretar intervjuet. En person kan oppfatte ting feil. Det er mindre sannsynlig at begge forskerne noterer de samme feilene. Ved å sammenligne forskernes notater i etterkant kan man derfor få luket ut feil. Dette fører til at troverdigheten til dataene øker. Et alternativ til dette er å ta opp intervjuet på bånd. Siden dette kan virke hemmende på respondenten, valgte vi å ikke benytte kassett eller video her.

Etter å ha sammenlignet våre intervjunotater, ble et notat sendt over til respondenten. Dersom ting var oppfattet feil, ble han bedt om å påpeke dette. På den måten ble intervjuet validert.

#### ***Trinn 5: Dataanalyse***

For å kunne utvikle en teori må dataene som er samlet inn bli analysert. Første trinn for å få til dette er å bearbeide dataene fra hvert enkelt intervju. Det finnes sannsynligvis like mange måter å gjøre dette på som det finnes forskere. Det vi gjorde var å sette hvert enkelt intervju inn i en tabell. Denne tabellen bestod av alle hoveddimensjonene vi ønsket å se på. Etter at alle intervjuene var plassert inn i denne tabellen, ble først intervjuene fra hver og en av organisasjonene sammenlignet. Vi så etter likheter og forskjeller mellom casene som tok for seg henholdsvis TINE, Norsk Kjøtt og Prior. Deretter forsøkte vi å danne oss et bilde av hvordan situasjonen var for hver av disse organisasjonene. Våre bilder av de forskjellige organisasjonene ble så sammenlignet med hverandre. Vi kartla hvor de var forskjellige og hvor de var like.

#### ***Trinn 6: Hypotese generering***

Etter å ha analysert hvert enkelt case og sammenlignet dem med hverandre, danner man seg etterhvert et bilde av hvordan de forskjellige variablene innvirker på hverandre. Denne hypotese genereringsprosessen er iterativ. Det vil si man har en fram og tilbake prosess mellom empiri og teori. Etter at man har fått en hypotese idé, sjekker man om denne hypotesen stemmer for de casene man har studert. Dersom dataene avviker fra idéene, vil hypotesene bli forandret. Slik kan man holde på til man kommer opp med hypoteser som stemmer med dataene. Når flere case har sammenfallende data, støtter dette opp om hypotesen. Ved avvikende data kan hypotesene bli forbedret og teorien utvidet. Fra en case-studie dukker gjerne begrepene, definisjonene og sammenhengene opp etter at man har studert dataene, i stedet for å være spesifisert i begynnelsen av studien.

### ***Trinn 7: Litteraturstøtte***

Ved teoriutvikling er det viktig å sammenligne de begrepene og hypotesene som dukket opp med eksisterende litteratur. Både litteratur som diskuterer lignende funn og litteratur som er i konflikt med våre funn bør studeres. Motstridende resultater kan tvinge forskeren til mer kreativitet og nytenkning. Resultatet kan bli bedre forståelse av både teorien som dukket opp og av litteraturen. Sammenfallende litteratur er også viktig siden det knytter sammen underliggende antagelser som normalt ikke blir assosiert med hverandre. Dette fører til bedre intern validitet, videre generaliserbarhet og høyere konseptuelt nivå. Vi baserte vår analyse både på produktutviklings- og markedsorienteringslitteratur.

### ***Trinn 8: Avslutning***

Det er to spørsmål som er viktig i forbindelse med når en case-studie kan avsluttes: Når har man nok case, og når kan man stoppe den iterative prosessen mellom teori og data. For begge disse spørsmålene ligger svaret i hvor mye ny informasjon man får ved å fortsette. Dersom man får minimalt med ny informasjon ved å tilføye flere case eller fortsette den iterative prosessen, kan man stoppe. Man har da nådd et teoretisk metningspunkt. Vi følte at dette punktet ble nådd etter å ha gjennomført 3 eller 4 intervjuer i hver organisasjon.

I dette kapitlet har vi presentert metoden og framgangsmåten som er benyttet i denne studien. Formålet med studien er å få økt innsikt i hvordan samvirkestrukturen innvirker på organisasjonens markedsorientering. Metoden som er benyttet er en case-studie av markeds- og forskningssiden i TINE Norske Meierier, Norsk Kjøttamvirke og Prior. I de påfølgende kapitlene vil resultatene fra dybdeintervjuene og analysen av årsrapportene bli presentert.

## 5. TINE Norske Meierier

### 5.1 Introduksjon om TINE Norske Meierier

Meierisamvirket eies av ca. 25 000 melkeprodusenter. Disse er andelseiere i et av landets 10 meieriselskaper. De ti meieriselskapene er basert på geografisk beliggenhet og er juridisk selvstendige selskaper (TINE Finnmark BA, TINE Nord-Norge BA, TINE Midt-Norge BA, TINE Meieriet Vest BA, TINE Vestlandsmeieriet BA, TINE Meieriet Sør BA, TINE Østlandsmeieriet BA, TINE Fellesmeieriet BA, TINE Østfoldmeieriet BA og TINE Drammen Meieri BA). Selv om meieriselskapene er det første formelle beslutningsnivået i meierisamvirket, er det innenfor det enkelte meieriselskap flere produsentlag. Ved siden av å spille en viktig rolle faglig og sosialt, har de til oppgave å velge årsmøteutsendinger til meieriselskapet og å være et høringsforum for saker som behandles i meierisamvirket. Produsentlagene er et møtested mellom produsentene (eierene) og den ansatte ledelsen. Det er tilsammen ca 320 produsentlag.

De ti meieriselskapene eier TINE Norske Meierier, dvs. at meierisamvirket i dag er en såkalt to-leddet organisasjon hvor de enkelte produsentene er indirekte eiere av TINE Norske Meierier. Dette felles selskapet har hovedansvaret for produksjons- og distribusjonsplanlegging, produktutvikling, kvalitetssikring, markedsføring og eksport av TINE-produktene. TINE Norske Meierier omsetter TINE produkter som ost, smør, tørrmelk og spesialprodukter på det norske markedet og internasjonalt. Produksjonen av TINE-produktene foregår ved 76 anlegg som drives av meieriselskapene. Til sammen omsatte meierisamvirket for 10.6 milliarder kroner i 1999, og av dette utgjorde omsetningen gjennom TINE Norske Meierier 5.0 milliarder (Årsmelding og regnskap, TINE Norske Meierier 1999).

TINE Norske Meierier har som formål å ivareta de norske melkeprodusentenes interesser ved å arbeide for alt som kan tjene melkeprodusentenes økonomiske, faglige og sosiale vilkår. TINE Norske Meierier skal fremme utviklingen av en enhetlig markeds- og konkurranserettet meieriindustri og fremme omsetningen av norske meieriprodukter og andre næringsmidler på det innenlandske marked og ved eksport. TINE Norske Meierier kan også omsette importerte meieriprodukter når det vil tjene hovedformålet. Siktemålet er å skape et best mulig økonomisk resultat for meierisamvirket som helhet (Vedtakter for TINE Norske Meierier BA).

Gjennom strategidokumentet TINE 2005 har eierne sagt at målet for meierisamvirket skal oppnås gjennom en kombinasjon av a) optimal

effektivitet innenfor produksjon og distribusjon av tradisjonelle meieriprodukter og b) i samspill med denne virksomheten, å skape vekst og utvikling innenfor helt eller delvis nye områder. Et organisasjonsutvalg ble oppnevnt 21.mars 2000 og dette avga sin innstilling 1.oktober 2000. I denne innstillingen konkluderer utvalget med at meierisamvirket bør organiseres som en en-leddet organisasjon, dvs. at eierene blir direkte eiere av TINE Norske Meierier. Videre foreslås det at det blir fem regionale datterselskaper innenfor det nye konsernet, og eiere og ansatte skal være med i styret for disse enhetene. (Framtidig organisering av meierisamvirket, Innstilling fra Organisasjonsutvalget 2000).

Tine Norske Meierier har fulgt opp strategien med å gå inn på helt, eller delvis, nye områder ved å investere på fiskeriområdet sammen med kjøttssamvirket i løpet av 2000 (Aftenposten 18.10.2000). Dette innebærer et brudd med tanken om at det er melkeråstoffet som skal være basis for virksomheten. I en viss forstand kan man si at dette ikke er noe nytt, siden TINE har tappet appelsinjuice og andre former for juice i flere år. De nye investeringene innebærer likevel et lenger skritt bort fra det opprinnelige virksomhetsområdet, selv om de begrunnes med den synergi som kan oppnås i forhold til det tradisjonelle virksomhetsområdet. Når det gjelder strategien med å effektivisere produksjon og distribusjon av de tradisjonelle meieriproduktene har forslaget om å danne en en-leddet organisasjon med datterselskaper (konsern) støtt på motstand i organisasjonen. Problemene er knyttet spesielt til hvordan verdiene i de regionale meieriselskapene skal fordeles (Nationen 21.12.2000). Hva som blir resultatet avhenger av hva som vedtas på årsmøtene i de regionale meieriselskapene våren 2001.

## **5.2 Årsrapport**

TINE Norske Meierier har i samtlige årsrapporter fra 1990 til 1999 beskrevet hvilke produkter som ble lansert siste år. De tre siste årene har også produktlanseringer blitt nevnt. I tabell 5.1 er de ti siste årenes produktlanseringer systematisert. Ser man nærmere på denne tabellen oppdager man at de fleste nye produktene er utvidelser av eksisterende produktlinjer, smaksvarianter av eksisterende produkter, nye pakningsstørrelser eller nye produktkonsept. Svært få av lanseringene er helt nye produkter. Radikalt nye produkter er produkter som er helt nye for markedet eller bedriften. OX, som var smakstilsatt melk tilpasset ungdomsmarkedet, og ABC-melken, med sin spesielle bakteriekultur, er eksempler på TINE produkter som var helt nye for markedet. Fôrproduktet de lanserte i 1994, er et eksempel på et produkt som var helt nytt for TINE, men som markedet hadde kjennskap til fra før. Det er et fåtall av radikalt nye

produkter i TINE. De fleste nye produktene er forandringer av eksisterende produkter. Nesten årlig blir det lansert nye varianter av yoghurt. Det kan være nye produktlinjer som Go'morgen og Yoplait, eller nye smaksvarianter som yoghurt med blåbær- eller aprikossmak. Kjente produkter blir også lansert i nye pakningsstørrelser eller med ny emballasje. I 1990 lanserte de for eksempel 1 liters plastbeger med Yoghurt, mens Norvegia ost ble solgt i pakningsstørrelser på 1 kg. og 750 gr. i 1998. TINE har også utviklet nye produktkonsept de siste ti årene. Som eksempler kan nevnes LITAGO, produkter for barn, Dalsgården, økologiske produkter og PIANO dessertkonseptet.

En annen interessant observasjon er at de fleste helt nye produktene som TINE har utviklet har sitt utspring enten i ny teknologi eller i produkt/produksjonsforhold. Ny tørketeknologi førte til utvikling av nytt melkepulver til sjokolade. Rømmegrøt for mikroovn ble også utviklet som følge av ny teknologi, og teknologien de hadde utviklet til produksjon av prim førte til utvikling av andre søtpålegg. En annen driver av produktutvikling er ledig råvarekapasitet. Fôrproduktet ble utviklet for å utnytte bi- og overskuddsprodukter, mens Snøfrisk, geitmelkosten, kom som en følge av ønsket om å optimalisere utnyttelsen av geitemelk. Enkelte av produktene, som de økologiske produktene i Dalsgården konseptet, har sitt utspring fra en interesse i markedet. Dalsgården konseptet blir for øvrig nå utviklet og erstattet av ny økologi-linje.

Tabell 5.1: Produktlanseringer i TINE Norske Meierier fra 1990 til 1999

	<b>Radikalt nytt produkt</b>	<b>Forandring av eksisterende produkt</b>
<b>1990</b>		<p>En lettmelksvariant av langtidsholdbar melk</p> <p>To nye yoghurt varianter.</p> <p>Ny produktlinje innen yoghurt: Go'morgen.</p> <p>Nytt plastlokk på små yoghurt beger.</p> <p>Ny 1 l. emballasje av yoghurt</p> <p>Osten Aura ble relansert</p> <p>Norvegiafamilien ble utvidet (K20, en magrere variant)</p> <p>Meierienes Camembert lansert distriktvis.</p> <p>Halvfeit Ekte Geitost lansert i Agderfylkene.</p> <p>To nye smaksvarianter av gelé.</p> <p>Porsjonspaket Fromage Bleu og Taffel Baconost.</p>
<b>1991</b>	<p>Utviklet melkefett produkter til bakerisektoren</p> <p>Ut fra nyutviklet tørketeknologi for produksjon av fløtepulver er det arbeidet med produksjons-optimalisering av melkepulver til sjokoladeindustrien.</p>	
<b>1992</b>	<p>Ny geitmelkost (Et samarbeidsprodukt. Formålet med samarbeidet var å utjevne geitmelkleveransene og optimalisere utnyttelsen av geitmelk)</p>	<p>Produksjon av fløteblanding til iskrem</p> <p>Nye søtpålegg basert på prim teknologi</p> <p>Gräddost med nytt produksjonsutstyr (opnår rasjonalisering)</p> <p>Forbedring av pakkelinjen for brunost</p> <p>Ja! minimargarin, med ekstra lavt fettinnhold.</p> <p>Liten Gamalost, ny variant</p>
<b>1993</b>		<p>Litago Sjokolademelk og barneyoghurt</p> <p>Nye varianter av yoghurt</p> <p>Smaksatt Cultura</p> <p>Ny variant av Duo</p> <p>Tine Kremtopp</p> <p>Kaffebløte</p>

<b>1994</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snøfrisk (lansering av geitosten som ble utviklet i 1992)</li> <li>• Fôrprodukter (utnyttelse av bi/overskuddsprodukter i meieriindustrien)</li> </ul>	<p>Melk fra økologisk landbruk (interesse i markedet)  Tine Rømmegrøt for mikro (ny teknologi)  Jarlsberg med lett røksmak  Nye anvendelser for en rekke melkeprodukter i annen næringsmiddel industri. ( Fett i bakeri, kaseinat i kjøttindustri og melkepulver til supper, sauser, dressing o.l.  Nye smaksvarianter av Tine yoghurt, Litago melk, Cultura, Duo, Go'morgen og Lattella</p>
<b>1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC-Melk m/probiotiske bakterier (samarbeidsprodukt)</li> <li>• Satt igang forsøk med bruk av biodiesel</li> </ul>	<p>Forbedring av TINE Lett-yoghurt (ny produksjonsteknologi)  Bakefast vaniljekrem til bakeriindustrien  Smakskraftig smør</p>
<b>1996</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modningskasse til lagring av skorpefriost (tekisk forbedring)</li> </ul>	<p>KOS - En porsjonsdessert  Ny variant av Snøfrisk m/einerbær  Blåbærvariant av yoghurt  2 dl. pakning av LITAGO jordbær og sjokolade.  Frossen Geitostmasse til eksport</p>
<b>1997</b>		<p>Lanseringer:  Dalsgården Lettmelk og kremfløte  Biola serien (tidligere ABC-melk)  Ekstra vellagret Norvegia  Snøfrisk med dill  Matlagingsost: Pastaost og revet Jarlsberg  Go'morgen m/aprikos  Litago søtpålegg  TINE Moccapudding  KOS: Karamellpudding  Yoplait Noir  Saus: flere varianter ostesaus som leveres  Gilde og Prior.</p> <p>Saneringer:  Litago ost  Cottage Cheese  Fromage Blue  Cultura Naturell  ABC-melk  Tine Lettmelk 4x1l. og 3x1,5l.</p>

<b>1998</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TINE Fersk Rømmedressing, 3 varianter</li> <li>• OX</li> </ul>	<p>Nye smaksvarianter av:  TINE DUO  Biola serien  Yoplait serien  LITAGO serien  Smakssatt Cultura  Dalsgård serien  Snøfrisk Røkelaks  TINE Kremost Tex-mex  Lagret Norvegia</p> <p>Emballasje endringer:  TINE Lettmelk 1.5l. (ikke hele landet)  Norvegia i 1 kg. og 750 g. pakninger</p> <p>Saneringer:  TINE Kremost løk/purre  TINE Moccapudding  Biola 4-pakning  TINE Duo Appelsin  Kesam  Lattella  Husholdningsfløte  Yoplait Noir</p>
<b>1999</b>	<p>To varianter av iskaffe (Espresso og Cappucino)</p>	<p>TINE Melk Ekstra Lett  PIANO konseptet. Dessertproduktene samlet under samme navn. Rislunch, Riskrem og porsjonspakke pudding.  Yoghurt Mousse –4 varianter  Go'morgen og Milkshake i ny emballasje.</p> <p>Sanert:  OX  Dalsgården Syrnet Melk Bringebær  Dalsgården Seterrømme</p>

Gjennomgangen av årsrapportene fra 1990 til 1999 viser at TINE Norske Meierier stort sett lanserer produktforbedringer. De helt nye produktene de lanserer er i mindretall. I begynnelsen på nittitallet hadde de fleste helt nye produktene sitt utspring enten i ny teknologi eller fra produkt/produksjonsmessige forhold. Produkter som Snøfrisk og ABC-melk var dessuten resultat av samarbeid med andre organisasjoner. De siste årene har riktignok flere nye produkter blitt utviklet basert på behov i markedet. Iskaffe er et eksempel på et produkt som ble tilpasset det norske markedet og lansert her, fordi markedet sa dette var noe de ville ha. Vi ser her en tendens mot mer markedsorientering.



### **5.3 Dybdeintervju**

I TINE Norske Meierier ble det foretatt dybdeintervju med 4 personer, en fra FoU-avdelingen, 2 fra markedsavdelingen og en fra TINE Kompetansesenter. Alle personene ble stilt de samme spørsmålene. Etter å ha sammenlignet svarene dannet vi oss et bilde av hvordan situasjonen var i TINE. Hovedessensen som vi trakk ut av spørsmålene blir presentert nedenfor.

#### **5.3.1 Hvordan er PU-prosessen organisert i TINE?**

Produktutviklingsprosessen har blitt mer strukturert enn tidligere. Før hadde TINE uformelle og dårlig styrte koordineringsmøter. Fra 2000 har de innført "Styringsgruppen for Produktutvikling". Dette er et styrende organ som godkjenner milepæl-rapporter, forprosjekter og endelige prosjekter. Her bestemmes hvilke prosjekter som skal prioriteres, hvem som skal være med i prosjektgruppene og hvilke anlegg produksjonen skal legges til (ved uenighet avgjør styret). Denne styringsgruppen avholder møter ca. en gang i måneden og ledes av direktør for FoU. I tillegg er direktør Marked, direktør Økonomi/Lgistikk, samt linjeledere for marketing og produktutvikling/emballasje med. En fra FoU har sekretærrollen. For alle nye produktutviklingsprosjekter settes det ned en prosjektgruppe. Dette er en tverrfaglig prosjektgruppe som består av en 5-6 personer. Disse gruppene ledes ofte av en fra FoU, siden det er der det finnes mest erfaring i prosjektledelse. Men de siste 4 årene har det blitt vanligere at også folk fra Marked påtar seg prosjektlederrollen. Generelt jobbes det med å utvikle mer prosjektlederkompetanse i organisasjonen. Det er også viktig at personer fra meieriselskapene kommer så tidlig som mulig med i prosjektgruppen. Dersom de ikke kommer inn på et tidlig stadie, blir det vanskelig å selge inn produktene til meieriselskapene i etterkant.

Utgangspunktet for produktutviklingen er en 5 års plan utarbeidet av FoU og Marked i fellesskap. I tillegg blir det hvert år utarbeidet en handlingsplan med budsjett. Denne prosessen starter i mai og går fram til september. Tidligere var ikke prosessen ferdig før november - desember. For å få mer tid til å implementere planene, har det har vært et mål for organisasjonen å redusere planleggingstiden.

Selve kjernen i produktutviklingen er Marked og FoU. I disse avdelingene eksisterer det to forskjellige organisasjonskulturer. Marked har 25 ansatte med markedskompetanse, stor kvinneandel og høy turn-over (20-30%), mens FoU har 90 årsverk med meierifaglig/teknisk kompetanse og liten turn-

over (1-2%). Disse avdelingen er ikke samlokalisert. FoU er på Kalbakken (Oslo) og Voll (Jæren), mens Marked er på Grønland i Oslo. Siden avdelingene er så forskjellige, er det en utfordring å etablere tette og nære bånd mellom dem. Det er uenighet i organisasjonen om samlokalisering ville hatt en positiv effekt. At stadig nye mennesker kommer og går i Marked innvirker også på organisasjonen. Det har en negativ effekt når nye prosjektmedlemmer, og ikke minst nye ledere, ønsker å sette sitt særpreg på prosjektene. Dette fører til at tidsfristene blir forskjøvet, og kostnadene øker. Det er kostbart og tidkrevende at alle skal lære av sine egne erfaringer, i stedet for å lære av hva andre har gjort før dem. Derimot er det positivt når nye personer stille spørsmålsteget ved det eksisterende. Dette skaper friskhet og dynamikk i organisasjonen.

I TINE er det fire forskjellige produktutviklingsprosesser

1. Markedsstyrte prosesser.
2. Overskuddsstyrte prosesser.
3. Gårdsmeieri/småskala prosesser.
4. Regionale prosesser

De markedsstyrte prosessene tar utgangspunkt i markedets behov, mens de overskuddsstyrte prosessene blir initiert av råvareoverskudd eller ledig kapasitet på maskinene. I tillegg har noen produktutviklingsprosesser sitt utspring fra en gård som ønsker å lage produkter selv. Dette er såkalt småskala prosesser, der TINE først og fremst bistår med ekspertise. De siste to årene har det blitt åpnet opp for at meieriselskapene kan dra i gang produktutvikling på egen hånd. Dette er såkalte regionale prosesser. Fruktmelk fra Alta og tykkmelk fra Røros er eksempler på produkter som er utviklet og blir solgt regionalt. Siden det kun er de markedsstyrte og overskuddsstyrte prosessene som blir initiert av TINE sentralt, er det disse som vil bli omtalt her.

Produktutviklingsprosessen til TINE består av 7 stadier: Idéprosessen, planprosessen, forprosjekt, hovedprosjekt, produksjonsetablering, lansering og evaluering. For alle disse stadiene er det utviklet sjekklister. Disse sjekklisterne er spesielt viktige for uerfarne produktsjefer. Tidligere var det stor motstand mot disse rutinene i markedsavdelingen. Noe av forklaringen til motstanden ligger i at FoU fikk ansvaret for utviklingen av sjekklisterne. Dette førte til at marked fikk liten eierfølelse til rutinene. Mange av forskerne i FoU mente også at standardiserte rutiner og prosesser hadde lite med forskning å gjøre. Kritikken fra forskerne kan skyldes at prosessen tidvis var viktigere enn resultatet. For å imøtekomme denne kritikken er det nå lov å gå utenom prosedyrene, dersom dette er fornuftig.

### **5.3.2 Hvor kommer idéene fra?**

Idéutviklingen skjer med en viss systematikk i TINE. For det første får de idéer fra meieriselskapene. Tidligere var disse idéene mer tekniske eller produksjonsorienterte. Nå er de ofte mer i samsvar med markedsavdelingens egne idéer. Eierne er også aktive, men det er sjelden de kommer opp med idéer TINE sentralt ikke har hørt om før.

For det andre får de idéer fra eksterne kilder som leverandører, forskjellige forskningsinstitusjoner, fra datterselskap i USA og Australia, fra byråer og agenter. Spesielt er maskin- og emballasjeleverandørene viktige idékilder. De har en stor kontaktflate og får mye informasjon. Siden leverandørene har egeninteresse av at TINE utvikler nye produkter, gir de relevant informasjon videre til dem. I tillegg til disse kildene, får TINE idéer fra fagtidsskrifter og fra Internett. Storhusholdningsmarkedet ligger ofte litt i forkant av forbrukermarkedet. Ved å studere de produktene som lanseres her, kan de få nye idéer. Mange nye produkter har dessuten sitt utspring i ny teknologi.

Generelt kan man si at kreativiteten er god. Problemet er for mange idéer, ikke for få. Dette gjør at det blir vanskelig å få ressurser til alle prosjektene.

### **5.3.3 Hvordan søker dere informasjon?**

Markedsinformasjonen er relativt velutviklet. Før et nytt produkt blir lansert kartlegger de først hva de har selv og hva konkurrentene tilbyr. Finnes det hull? Hva er behovet i markedet? De har gode prosedyrer og verktøy for å gjøre dette. Når de skal lage et nytt produkt, er de opptatt av om noen andre har laget et tilsvarende produkt. De ønsker ikke alltid å finne opp kruttet på nytt. Noen land er gode på ost, andre er gode på melk. Skal TINE utvikle en ny yoghurt er det naturlig å skaffe informasjon fra Sveits, som er svært gode på forskjellige smaksvarianter av yoghurt.

Tine foretar også en del tester. Spesielt blir det foretatt mange forbruker-tester ved lansering av helt nye konsept. De har mange verktøy, og vet hva som skal til for å fornye en produktkategori. For eksempel vil de før lansering av en ny dessert kartlegge hvilke desserter som allerede finnes i markedet. De vil se etter udekkede hull, som kan fylles.

Riktignok har TINE erfart at tester og analyser ikke alltid stemmer overens med virkeligheten. Enkelte produktlanseringer ble fiaskoer til tross for at testene var positive. De ønsker derfor å redusere tiden til testing, og heller ta risikoen ved å lansere mindre testede produktet.

*"Noen ganger har TINE oppført seg som om de var alene i markedet. De har vært så opptatt av å sikre seg, at det har gått på bekostning av lanseringstidspunktet. De kunne ofte brukt mindre tid på utredninger, det vil si tatt større risiko."*

TINE henter lite informasjon fra andre bransjer. Unntaket er for emballasje. Her kommer idéene og informasjon også fra andre bransjer enn næringsmiddelindustrien.

#### **5.3.4 Hva skjer med den informasjonen som kommer inn i organisasjonen?**

Alle nye idéer blir lagt inn i en database. Denne databasen blir gjennomgått en gang i året. Hvilke idéer TINE bestemmer seg for å gå videre med, avhenger til en viss grad av ryggmargsfølelsen. Det vil si at ved siden av at ryggmargsfølelsen må være riktig, må idéen også passe med de valgte aktørrollene (drikke, ingrediens, nytelse etc.) som TINE har bestemt seg for å satse på. Det er summen av ulike vurderingskriterier/parametere sammen med ryggmargsfølelsen som avgjør hvilke idéer de satser på.

#### **5.3.5 Hvordan foregår den tekniske utviklingen av produktet?**

Den tekniske utviklingen foregår stort sett på pilotanleggene på Kalbakken og Voll. Her har TINE utviklet ekspertise på småskala produksjon. Problemet er derimot ofte overgangen fra småskala til full-skala produksjon. I følge markedsavdelingen er FoU flinke til å produsere etter oppskrift, men de er lite kreative og nyskapende. De vil gjerne ha den ferdige oppskriften, men dersom de får den føler de seg styrt. Det samme gjelder ved å involvere eksternt ekspertise. Det er ikke lett å lage nye produkter, men noen ganger kan det være lettere å se løsningen for utenforstående. Problemet er at ved å inkludere utenforstående så føler FoU at de blir tråkket på tærne.

Både enkeltpersoner og grupper kan ha ansvaret for den tekniske utviklingen. Prosessen kan være både svært formalisert og helt uformell. Graden av formalisering avhenger av hvilke personer som er med på prosjektet. Når det gjelder smakstester så ble disse tidligere foretatt internt i organisasjonen, før det kom en periode hvor alle testene ble foretatt eksternt. Nå benyttes begge deler.

#### **5.3.6 Hvordan foregår lanseringen?**

Produktlanseringene finner sted tre ganger i året (januar, april og september). Tidligere hadde de et tettere lanseringsprogram. Siden dette førte til at de av og til snublet både i sine egne og detaljistkjedenes bein, har de valgt å konsentrere seg om færre produktlanseringsperioder. Dette legger føringer på de som jobber med produktutvikling. De må ha strengere styring for å

oppretholde framdriften, slik at fristen for lanseringen blir overholdt. 12 uker før lansering skal produktet være såpass ferdig at det kan bli vurdert av sortimentsutvalget i kjedene. Det hender også at testlanseringer blir foretatt. For eksempel testes nå to forskjellige former for emballasje, en i TINE Meieri Sør og en i TINE Midt Norge.

TINE er ISO 9000 sertifisert og har gode prosedyrer og rutiner på lansering. De er flinke til å kvalitetssikre seg, og tar ingen sjanser. Dette har ført til at 99% av alle lanseringer blir værende i markedet. Det vil si at det er svært få produkter, der de har satset ressurser, som blir trukket ut av markedet. Til sammenligning lykkes de store næringsmiddelbedriftene i utlandet, i følge personer i TINE, med kun en 10-20% av det de lanserer. I følge Crawford (1996, s.4) vil mange store matvareprodusenter være fornøyd med en fiaskorate på 60%.

#### **5.3.7 Hvordan evalueres prosessen?**

Det finnes rutiner også for evalueringsfasen. 6 måneder etter hver større lansering skal det foretas en evaluering. Initiativet ligger i styringsgruppen for produktutvikling, men det er Marked sammen med prosjektgruppen som gjennomfører evalueringen. Det er også relativt stor enighet i FoU og Marked om hvordan selve prosessen bør gjennomføres.

#### **5.3.8 Hva er motivene bak produktutviklingen?**

Hovedmotivet for produktutviklingen er å beholde markedsposisjonen. De ønsker å være en dominerende aktør, og vil bevare sin markedsleder posisjon. De ønsker kontroll og dominans over de andre aktørene i markedet.

#### **5.3.9 Produktlanseringer og saneringer**

Lanserer 8-10 nye produkter hvert år. Det meste av dette er produktforbedringer. Det er relativt lite banebrytende nytt.

TINE har lykket med de fleste produktene de har lansert, men noen fiaskoer har det blitt. **OX, Yoggi, Kesam, JA** margarin og div. geiteprodukter er eksempler på produkter som har blitt trukket tilbake på grunn av dårlig salg. **Dalsgården** vil også bli fjernet fra markedet 1.1.2001. Mange smaksvarianter går ut og inn. Det oppdages nye smaksvarianter på studieturer i utlandet. Disse prøves ut og trekkes tilbake dersom de ikke selger. (Generelt er det jordbær og sjokolade som selger)

### **5.3.10 Hva får TINE ut av sin satsing på produktutvikling?**

Målene forandrer seg, men når det gjelder å bygge ut egen posisjon og være ledende, så har TINE nådd sine mål. De har bevart sin markedslederposisjon, og er en dominerende aktør.

Økonomisk stilles det strenge krav til nye produkter i TINE. De bør helst være lønnsomme fra dag 1, og i alle fall fra år 3. De fleste produktene oppfyller disse kravene. Noe av forklaringen på dette strenge kravet til kortsiktig gevinst ligger hos eierne. Bøndene krever rask inntjening. Dette er en ramme som TINE må forholde seg til.

Læringsmessig har resultatet fra de siste årenes produktutvikling vært blandet for TINE. Kompetansen i produktutvikling har ikke forandret seg vesentlig. De har blitt bedre innenfor enkelte områder, mens de på andre områder har blitt dårligere. Denne stagnasjonen i produktutviklingskompetanse henger sammen med markedsavdelingens høye turn-over. Hver gang det kommer nye mennesker føler de at de begynner på nytt. Siden FoU er avhengig av å samarbeide med markedsavdelingen, kommer heller ikke de videre. Organisasjonen er aldri bedre enn sitt svakeste ledd. TINE står derfor kompetansemessig på stedet hvil, så lenge det hele tiden kommer nye mennesker. En blanding av mennesker med og uten erfaring ville gitt en mer dynamisk og lærende organisasjon.

Gjennomføring av produktutviklingsprosessen har imidlertid ført til at nye idéer har dukket opp. Det er når de jobber seg innover i et prosjekt at de riktig gode idéene kommer. Slike nye idéer kan betraktes som "spin-off" kunnskap. Dette er kunnskap organisasjonen kan nyttiggjøre seg på sikt.

### **5.3.11 Finnes det faktorer i organisasjonen som gjør det vanskelig å drive med produktutvikling?**

For det første har TINE hatt en tilnærmet monopolsituasjon på melkeprodukter i Norge. Dette har ført til at de har lagt stor vekt på god kvalitet og bredt sortiment. Ved å dekke alle behov i markedet, reduseres sannsynligheten for at importvernet blir fjernet. Ut fra denne tankegangen har det også vært viktig å distribuere alle produktene ut til hele landet. Ettersom det nok er et tidsspørsmål før importvernet i sin nåværende form forsvinner, er TINE nå opptatt av å forberede seg på en ny konkurranse-situasjon. I et marked med stor konkurranse er det ikke lenger viktig at alle produktene blir landsdekkende. Dette åpner opp for flere regionale produkter. Det er heller ikke bedriftsøkonomisk fornuftig å ha et sortiment på en 700-800 produkter. Lite lønnsomme produkter vil derfor bli fjernet. Når andre aktører kommer inn på markedet, kan TINE ikke lenger bruke så

lang tid de vil på å utvikle et nytt produkt. De må vurdere kvalitetsforbedringen opp mot tidsbruken.

For det andre er TINE en samvirkeorganisasjon som er eid av bøndene. Organisasjonen har som formål å ivareta de norske melkeprodusentenes interesser, ved å arbeide for alt som kan tjene deres økonomiske, faglige og sosiale vilkår. Disse interessene kan til tider være motstridende. Eierne utviser stor tålmodighet med prosjekter som kan føre til at de får levert mer melk. Derimot er de mindre tålmodige med prosjekter som ser på utnyttelsen av andre råvarer, som for eksempel juice, selv om inntekspotensialet her kan være større. TINE kan heller ikke bestille hvor mye eller hvilke råvarer de trenger. De må lage produkter av de råvarene bøndene leverer. Samvirkeorganisasjonen gjør at det til tider kan være vanskelig å få penger til nye investeringer. Dersom et nytt produkt vil kreve store investeringer er eierne skeptiske. Generelt er det lettere å få penger til å forbedre/fornye eksisterende maskinpark, enn å få penger til helt ny teknologi.

For det tredje er detaljistleddet som TINE leverer produkter til preget av store kjeder. Dette legger føringer på hva slags produkter som blir lansert og når lanseringen finner sted. Detaljistkjedene er den direkte årsaken til at TINE nå bare lanserer nye produkter tre perioder i året. For å gjøre kjedene fornøyd og for å ha en viss kontroll, utvikler TINE også privat brands for kjedene.





## 6. Norsk Kjøtt

### 6.1 Introduksjon om Norsk Kjøtt

Kjøttssamvirket var fram til 1.1. 2000 en to-leddet organisasjon. I 1999 var det vel 37 000 aktive medlemmer (bønder) som eide de 8 regionale samvirkeselskapene (A/L Fellesslakteriet, A/L Hedmark og Oppland Slakterier, Gilde VBT BA, Vestlandske Salslag, Nordmøre og Romsdal Slakteri BA, Bøndernes Salgslag BA og S/L Nord-Norges Salgslag), og disse eide på sin side sentralorganisasjonen Norsk Kjøtt. Samlet omsetning for kjøttssamvirket i 1999 var 10 543 millioner kroner, hvorav 5 001 millioner var omsetning gjennom Norsk Kjøtt (Årsmelding for Norsk Kjøttssamvirke 1999). Norsk Kjøtt hadde ansvaret for overordnet strategi og forretningsutvikling, næringspolitikk og konkurranserettet forskning og utvikling (FoU). Videre hadde Norsk Kjøtt ansvaret for all råvareomsetning kjøttssamvirket, markedsregulering og prissetting, samt omsetning av ull, hud, skinn og tarm. Gilde Norge Ans. med varemerket Gilde var kjøttssamvirkets markedsaktør, og ble eiet av de åtte regionale selskapene og Norsk Kjøtt.

Kjøttssamvirket hadde et negativt økonomisk resultat både i 1996 og i 1997. Det var noe av bakgrunnen for den medlemsdebatten som fant sted i organisasjonen vinteren 1998. Årsmøtet i 1998 konstaterte at det var stor enighet om at Kjøttssamvirket måtte samordne produksjon, salg og investeringer for å oppnå en mest mulig effektiv drift. Det ble derfor nedsatt et utvalg som utredet tre ulike organisasjonsmodeller. Utvalgets innstilling var del av en prosess som tilsist førte til at Norsk Kjøtt fra 1.1.2000 ble etablert som en-leddet organisasjon, hvor medlemmene er direkte eiere av morselskapet Norsk Kjøttssamvirke BA med forretningsnavnet Norsk Kjøtt. De regionale bedriftene er omdannet til datterselskaper innenfor konsernet. I tillegg til de regionale slakteribedriftene er det også flere andre datterselskaper.

Innenfor Norsk Kjøtt er det ulike forretningsområder. Norsk KjøttRåvare har ansvaret for drift og salg i forhold til internt og eksternt industrimarked, mens Norsk Kjøtt Tilførsel har ansvaret for medlemsarbeid, tilførselsrettede tiltak, informasjon og næringspolitikk. Norsk Kjøtt Totalmarked har ansvar for markedsregulering, Opplysningskontoret for kjøtt samt Fagsenteret for kjøtt. Norsk Kjøtt har også en stab som bl.a. arbeider med overordnet strategi og forretningsutvikling, konkurranserettet forskning og utvikling. Norsk Kjøtt har en betydelig omsetning av ull, hud, skinn og tarm. Denne virksomheten er sterkt internasjonalt relatert, og fra 1.september 2000 er

aktiviteten skilt ut i et eget datterselskap ved navnet Norsk Kjøtt Biprodukter og Internasjonal Handel BA.

## **6.2 Årsrapport**

Produktutvikling er i liten grad kommentert i årsrapportene til Norsk Kjøtt. Etter en systematisk gjennomgang av årsrapportene fra 1990 til 1999 viser det seg at det er først i 1999 at produktutvikling blir kommentert. Der framgår det at 54 nyutviklede Gilde-produkter ble lansert nasjonalt eller regionalt i 1999. Noen nærmere presisering av hva slags produkter dette var ble ikke gitt.

## **6.3 Dybdeintervju**

For å få innsikt i hvordan produktutviklingsprosessen ble gjennomført i Norsk Kjøtt ble det foretatt dybdeintervjuer med tre personer i Gilde Norge BA. To fra markedssiden og en fra FoU. Nedenfor blir vårt inntrykk fra disse intervjuene oppsummert.

### **6.3.1 Hvordan er PU-prosessen organisert i Norsk Kjøtt?**

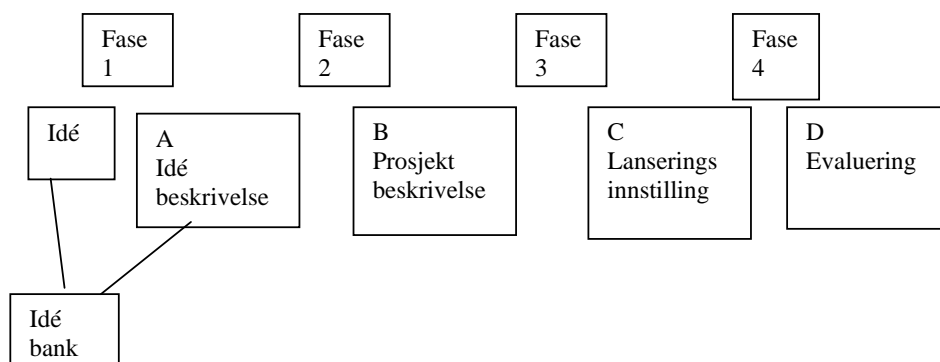
Norsk Kjøtt utarbeider både treårige strategiske planer og årsplaner innen produktutvikling. Det er FoU som har ansvaret for å utvikle de treårige planene. Disse planene omtaler blant annet nye trender. Nye retninger innen teknologi, produkt og marked blir beskrevet her. De konkrete årsplanene er det markedsavdelingen i samarbeid med salgs-, utvikling- og produksjonsselskapene som utarbeider. Riktignok er det markedsavdelingen som ofte styrer disse planene. Folkene i markedsavdelingen har tanker om forbrukerbehov som utviklingsavdelingen blir spurt om de kan løse. Dette har ført til at FoU til tider har følt seg overstyrt.

Når det skal utvikles et nytt produkt blir det satt ned en prosjektgruppe. Gruppen består av personer fra både Marked og FoU, samt fra produksjonssiden. Ved spesielle behov er også personer fra logistikkavdelingen med. Økonomiavdelingen er derimot ikke representert. I 90% av tilfellene er det en produktsjef fra markedsavdelingen som leder prosjektgruppen.

Fram til nå føler sentrale personer i organisasjonen at det har vært relativt lite styring av produktutviklingsprosessen. De har ikke vært flinke nok til å sette seg klare mål, og det har vært for lite produktporteføljetankegang i organisasjonen. Mange av nylanseringene til Norsk Kjøtt har ikke lyktes.

Av de lanserte produktene i 1998 er kun 10-12 % igjen. Målet er nå å redusere antall mislykkede lanseringer. Produktutvikling er derfor satt på dagsorden. Det siste 1,5 året har Norsk Kjøtt forberedt seg på en ny produktutviklingsprosess. De har jobbet med å forbedre prosjektstyringen, samtidig som de har utviklet nye rutiner og sjekklister. Neste trinn blir å innføre beslutningspunkter. Den nye produktutviklingsprosessen de har utviklet er basert på Coopers Stage-Gate prosess. For alle trinnene er det utarbeidet spørsmål som prosjektgruppen skal svare på. Styringsgruppen for produktutvikling vurderer, ut fra svarene til prosjektgruppene, om prosessen skal fortsette eller stoppes. Denne produktutviklingsprosessen er ennå ikke tatt i bruk.

Figur 6.1: Norsk Kjøts nye produktutviklingsprosess



Styringsgruppen for produktutvikling består av administrerende direktør, markedsdirektør, salgsdirektør og direktør FoU. Denne gruppen skal, på bakgrunn av et økonomisk og markedsmessig grunnlag som produktsjefene har utviklet, avgjøre om man skal gå videre med et prosjekt. Prosjektene blir vurdert opp mot organisasjonens strategiske planer. Styringsgruppen vil vurdere 20-30 nye produkter innen dagligvaremarkedet i løpet av et år. Det er kun de større prosjektene som skal vurderes her. Små justeringer av eksisterende produkter skal ikke vurderes av styringsgruppen. Ansvar for å implementere denne prosessen har direktør for FoU, mens direktør for strategi og forretningsutvikling har ansvaret for idégenereringen. Tanken er at idéer som ikke benyttes skal plasseres i en idébank. De ønsker også å innføre incentiver og gi tilbakemelding til dem som kommer opp med idéer. Til nå har de fått klager på at idéhaverne ikke vet hvor de skal gå med sine

idéer. Ofte har de som kom opp med idéene følt at idéene blir stjålet, uten at de får noe av æren. Dette ønsker Norsk Kjøtt å gjøre noe med.

### **6.3.2 Hvor kommer idéene fra?**

Idéene kan komme både fra egen organisasjon og fra eksterne kilder, som for eksempel butikker i utlandet og leverandører. Leverandørene har et stort nettverk og mye kunnskap. Andre bransjer som for eksempel legemiddelindustrien kan også gi idéer til teknologiske løsninger. Spesielt innenfor områder som bakterier, enzymer, trykk og temperatur har de mye å lære fra legemiddelindustrien.

Kildene til idéene kan stort sett deles inn i tre grupper: Idéene er enten råvare-, markeds- eller teknologidrevet. Dersom en idé er råvaredrevet har den sitt utgangspunkt i tilgangen på råvarer. Norsk Kjøtt får inn hele dyr, og må utnytte alt ved dyret. For hver kilo med indrefilétt produseres det samtidig 40 kg. kjøttdeig. Utfordringen ligger i å utvikle nye produkter, slik at de får solgt alt på dyret samtidig. Et eksempel på denne type produktutvikling er familieribben. Alle ville ha flatribbe til jul. Dette førte til kjempelager med svinekam. De utviklet derfor familieribbe som var flatribbe med svinekam. Dette førte til 40% salgsøkning.

En idé som er markedsdrevet har sitt utgangspunkt i behov i markedet. Markedsdrevet produktutvikling er den viktigste formen for produktutvikling i Norsk Kjøtt. De kartlegger spisevanetrender og demografiske data. Mindre bruk av matpakker har for eksempel ført til mindre salg av serelat. Mens økt forbruk av baguetter har ført til større etterspørsel etter løvtynt pålegg. Folk ønsker å bruke mindre tid på matlaging nå enn tidligere. De ønsker ikke å lage all mat fra bunnen av. Dette har ført til sterk vekst i salget av ferske karbonader.

Mange trender starter i storhusholdningene. En trend går i retning av å gjøre kjøttet mer tilgjengelig for forbrukerne. Norsk Kjøtt steker ferdig bacon til hotell og biffer til Big Horn Steakhouse. Også suppekjøtt og pinnekjøtt tilberedes på forhånd. Idéer kommer også fra utlandet, bl.a. fra messer (FMI messen i Chicago)

De får innspill fra internasjonale utstyr- og maskinleverandører. Tett kontakt med kjedene som ønsker seg egne konsept og produkter for å differensiere seg fra hverandre, fører også til nye idéer. De har bl.a. samarbeidet med Mega om å utvikle et nytt varespekter kun for dem; GourMega (Argentinsk lammepølse, Bratwurst grov type etc.). Dette var ingen økonomisk suksess for Gilde, men de fikk mye goodwill. Neste år vil prosessen med å koble sammen kjedefolkene og produktutviklingsfolkene i Gilde bli gjentatt.

Teknologidrevet produktutvikling vil si at en idé dukket opp som en konsekvens av ny teknologi. Ny teknologi på oppskjæring, konservering og innpakning fører til nye produkter. Norsk Kjøtt er i verdenstoppen på emballering av fersk kjøtt. På grunn av den spesielle dagligvarestrukturen i Norge, med ca. 50% lavpris forretninger, har de blitt "tvunget" til å ta i bruk teknologi som få andre land i Europa har.

### **6.3.3 Hvordan søker dere informasjon?**

I forbindelse med konseptutviklingen blir det foretatt forundersøkelser. Markedsavdelingen, som har ansvaret for den teoretiske utviklingen av konseptene, foretar blant annet vurderinger av konkurrerende produkt-konseppter. Konseptene vurderes opp mot hverandre med hensyn på volum, porteføljeinnpassing etc. De søker også etter informasjon om forbruker-behov, målgrupper, spisesituasjon, pris, råvaretilgang, lønnsomhet, volumpotensialet, produkt (smak, fasong, antall enheter i pakning/volum, emballasje, design) og investeringer.

### **6.3.4 Hva skjer med den informasjonen som kommer inn i organisasjonen?**

De idéene man ønsker å gå videre med blir utredet videre. Det foretas både skrivebordsundersøkelser og forbrukerundersøkelser, f.eks. samtaler med kunder. De som har fått i oppgave å utrede idéene vil komme opp med en innstilling til Styringsgruppen i Produktutvikling. De leverer en kort skriftlig rapport og en muntlig presentasjon. Dersom Styringsgruppen beslutter å gå videre med prosjektet, kommer de opp med en prosjektbeskrivelse som avklarer hvem som skal gjøre hva, hvem som har ansvaret, samt risiko og kostnader etc.

*”Siden idéene skal selges inn til de andre Gilde bedriftene må vi vise at vi har gjort en skikkelig jobb”*

Forundersøkelser av markedet samt faste beslutningspunkter er nytt. Dette inngikk ikke tidligere i PU prosessen.

### **6.3.5 Hvordan foregår den tekniske utviklingen av produktet?**

Under den tekniske utviklingen blir det laget flere prototyper som testes. Utstyr, matsikkerhet, råvarer etc. blir testet ut. Rutinene og sjekklistene for den tekniske utviklingen er også omarbeidet og framstår som nye etter revisjon av PU-prosessen.

### **6.3.6 Hvordan foregår lanseringen?**

Norsk Kjøtt, som benytter Gilde som hovedmerke, opplever det som lett å få varer inn i alle kjedene. De forhandler fram riksavtaler med kjedene om diskandel og sortiment. Derimot er det vanskelig å garantere for volum. De finner det rimelig uproblematisk å få distribuert nye produkter. Ofte trekker de ut noen av fjorårets produkter, og setter inn andre. Men viser de nye produktene ikke til tilfredsstillende salg i løpet av en måned, blir produktene fjernet fra hyllene.

Det hender Norsk Kjøtt foretar testsalg, men dette har de dårlig erfaring med. Produktene får ikke nok oppmerksomhet i butikkene. Aktivitetene blir prioritert ned, ettersom det bare er en test. Noen ganger vokser produktene seg store. Ostegrill, som er en grillpølse med ost, ble først lansert i en butikk. Eneste promotering var en plakat på disken. Nå selger de 250 tonn av denne pølsen i året.

Per i dag lanseres det for mange nye produkter. De ønsker derfor å bli flinkere til å plukke ut de gode produktene på forhånd. En lansering koster 3 mill. Det er derfor mange penger å spare på å sile ut de produktene som ikke vil lykkes på forhånd.

### **6.3.7 Hvordan evalueres prosessen?**

Prosjektgruppene skal evaluere seg selv både på prosess og måloppnåelse. De skal ikke slippe taket etter lansering, men følge salgsutviklingen og rapportere tilbake til styringsgruppen.

Norsk Kjøtt får stadig bedre data på produktene (både salgstall og volum). Dette gjør det lettere å ta avgjørelser. Det er salgsavdelingen som har ansvaret for dette. De samler tall fra alle Gilde bedriftene, samtidig som de bestiller tall fra A.C. Nielsen på de viktigste produktgruppene.

Det har vært en del uenighet/diskusjon rundt den nye PU prosessen. Enklest har det vært å få produksjefene i markedsavdelingen og FoU inn i det nye systemet.

### **6.3.8 Hva er motivene bak produktutviklingen?**

Formålet med produktutviklingen er å sikre økt avsetning av eiernes produkter. Hoveddrivkraften ligger på volumsiden. De jobber bevisst med å sikre kjøttets plass på menyen, og anser det som viktig både å øke lønnsomhetsgraden, få større markedsandel, samt mer tilfredse kunder. For å bedre lønnsomheten prøver de å utvikle varer med høyere bearbeidingsgrad. De ønsker å flytte salget over på differensierte produkter, som de kan ta høyere pris på (j.fr. løvtynt pålegg). Økte markedsandeler anses også som

viktig. Deres inntrykk er at de som ikke vokser dør. For at kundene ikke skal gå til konkurrentene må de produsere det kundene ønsker. Jo flinkere de er til å komme opp med nye produkter desto bedre.

*“For fremdeles å være sterke må vi ha en del nye produkter. Det kommer nye generasjoner som ikke vil ha røkt kjøttpølse. Vi må være i forkant”*

### **6.3.9 Produktlanseringer og saneringer**

Produktporteføljen til Norsk Kjøtt består av flest tradisjonelle produkter. De har et rikssortiment der 170 varekoder står for 70% av volumet, mens de resterende 30 % dekkes av flere tusen varekoder. I tillegg har de lokale varianter (f.eks. trønder sodd) og et rullerende sesongsortiment som består av ca. 100 varekoder. Lam (uke 37-45), jul, påske og grillsesong. Det utvikles noen helt nye produkter (f.eks. løvtynt pålegg), men det meste er små forbedringer av eksisterende produkter (f.eks. kjøttdeig uten salt og vann)

Det eksisterer uenighet i organisasjonen når det gjelder hvor mange mislykkede lanseringer organisasjonen har i løpet av et år. Enkelte sier at 80% av alle lanserte varer blir trukket tilbake i løpet av relativt kort tid, mens andre sier at de har få misser. Selv om det er uenighet om antallet, er det enighet om at en del produkter stoppes underveis, mens andre trekkes tilbake fra markedet etter 2-3 måneder fordi produktene ikke selger tilfredsstillende. Det er også enighet om at organisasjonen generelt tar liten risiko. De foretar ikke store investeringer i forbindelse med nye lanseringer. I dag er de for lite kritiske til hvilke produkter som utvikles. Det lanseres ca. 50 nye produkter i året med varierende nyhetsgrad.

Målsetningen er å lansere 20-30 nye produkter i løpet av året og at 7,5% av omsetningen skal komme fra produkter som er lansert de siste 3 årene. Flere prosjekter enn dette har de ikke ressurser til. Flaskehalsen er mennesker, penger og kapasiteten til salgsapparatet. Visjonen er at de skal oppfattes som den mest innovative kjøttleverandøren i Norge.

### **6.3.10 Hva får Norsk Kjøtt ut av sin satsing på produktutvikling?**

Mangelen på rutiner for målfastsettelse gjør at de ikke kan si noe om innfrielsen av mål. Dette er noe de ønsker å forbedre.

### **6.3.11 Finnes det faktorer i organisasjonen som gjør det vanskelig å drive med produktutvikling?**

Motsetningen mellom bearbeiding, som fører til økt lønnsomhet, og råvare salg, som fører til større volum, er et typisk samvirke problem. Eierne er

opptatt av å få omsetning på sitt kjøtt. Det er ikke det samme for dem hvordan pengene blir tjent. De har for eksempel risikoaversjon mot å investere på børsen og i dot.com selskaper.

En av rammebetingelsene til Gilde er at de må selge hele dyret. De kan ikke kjøpe inn bare de råstoffene de trenger. De er prisgitt det bonden produserer. Både FoU og markedssiden i organisasjonen ønsker seg en situasjon lik den Norske Skog har, der de kan si i fra om hva slags kvalitet de vil ha på råvarene.

Det sterke fokuset på å bli kvitt kjøttet går på bekostning av lønnsomhetspotensialet. Sammenlignet med en konkurrent som Stabburet er det svakt fokus på lønnsomhet i Norsk Kjøtt. De foretar ikke sensitivitets-, NPV-, volum- og prisanalyser. Mange avgjørelser er basert på synsing. I følge markedsavdelingen er også segmenterings- og posisjoneringskompetansen dårligere i Gilde enn i Stabburet.

Dette leder oss over på ressurstilgangen i organisasjonen. Det hevdes at ressurser er en flaskehals, og at organisasjonen ikke har penger nok til å få tak i de rette menneskene. Det er mye "innavl" og lite kompetanse fra privat næringsliv i Gilde bedriftene. For å redusere den negative effekten fra mangel på ressurser ønsker de å øremerke ressurser til prosjekter de har tro på.

Enkelte i organisasjonen hevder at eierne - dvs. bøndene - er markedsorienterte, kommersielt orientert og har et langsiktig perspektiv. De er ikke et hinder. Derimot er Gilde-bedriftene et problem. Bedriftene er ikke samkjørte. For eksempel er ikke innkjøp av maskiner koordinert. Dette betyr at pølser fra Gilde ikke vil bli helt like uansett hvor de er produsert. Dette oppfattes som et problem i markedsavdelingen. Disse problemene skyldes sannsynligvis tidligere organisasjonsstruktur (Organisasjonen var styrt nedenfra). Når organisasjonsstrukturen nå er endret, vil dette sannsynligvis bedre seg. Før var det slik at dersom en Gilde bedrift hadde underskudd på en råvare så ville de ikke få råvare overført fra en annen bedrift som hadde overskudd. De ville heller fryse ned overskuddet for å sikre seg i framtiden. Det er derfor viktig å få et effektivt ledd mellom slaktning og butikk

Eksisterende betalingssystem er også et problem. For eksempel gjør forskjellig pris på kalv og okse at bonden vil selge okse framfor kalv. Dette fører til problemer med å få nok kalvekjøtt til å dekke markedets behov. Det finnes også motsetninger internt. F.eks. mener enkelte i organisasjonen at det er for lite kjøtt på pizza til at pizzaen kan selges under Gilde merket. Denne typen produkter får i stedet et eget merke (Hot'n Home).



I tillegg til de forholdene som er nevnt over har også eksterne rammevilkår innvirkning på produktutviklingsprosessen. På mange måter er Norge et spesielt land. Vi har få slakteriutsalg. 40% av omsetningen til Gilde bedriftene skjer via detaljistkjedene, og andelen øker fortsatt. Siden kjedene spiller en dominerende rolle i detaljistleddet legger de sterke føringer på hvilke produkter Norsk Kjøtt utvikler. Dette har blant annet ført til at Norsk Kjøtt har utviklet en unik pakke teknologi som gjør det mulig å distribuere ferskt kjøtt til et stort antall utsalgssteder.

Det eksisterer konkurranse på kjøttmarkedet i Norge. Totalt har Gilde ca. 30% markedsandel. Av andre konkurrenter kan nevnes: Grilstad på spekeemat, Finsbråten på pølser, Nordfjord Kjøtt på et bredere spekter av produkter, Leiv Vidar i Fast Food markedet og Spis (NKI) (Spis er gamle Stabburet som ble solgt til Ringstad. Byttet navn for 3 år siden). På dagligvaremarkedet har Gilde ca. 50% markedsandel og er markedsleder. Gilde produserer også for Goman, og privat labels for Norges Gruppen (Slakteriets) og Mega (Gormega). Konkurransesituasjonen er relativt oversiktlig. Dette er, i følge enkelte i organisasjonen, sannsynligvis årsaken til den dårlige styringen og strukturen på produktutviklingsprosessen.

Andre faktorer som bør nevnes er at Norsk Kjøtt har en markedsregulator rolle. De er derfor opptatt av at markedet er i balanse og at kjøttvolumet holdes oppe. Myndighetene passer også på at næringmiddelproduksjonen foregår under forsvarlige forhold.

Strategisk har Norsk Kjøtt bestemt seg for å være den ledende produktutvikleren av kjøttprodukter. De skal ha både kostnadseffektiv produksjon av volum-produkter og nisjeprodukter. Gilde merket skal stå for bedre kvalitet til høyere pris (differensierings-strategi), mens Slakteriets + lokale navn skal ha en kostnadsleder strategi. De vurderer også om nisje produktene skal produseres lokalt. Det er mulig disse produktene bør ligge utenfor deres sentrale administrasjon.



## 7. Prior Norge

### 7.1 Introduksjon om Prior Norge

Fram til 1.1.2001 var Prior Norge en to-leddet organisasjon, hvor produsentene eide regionale eggentraler som igjen eide sentralorganisasjonen. Den sentrale organisasjonen het Norske Eggentraler fram til 8.april 1999, da årsmøtet vedtok å endre navnet til Prior Norge. Ved inngangen til 1999 var det i alt 9 regionale eggentraler. Gjennom fusjoner er dette redusert til tre regionale selskaper i dag (Prior Nor, Prior Sør og Østfold Egglag). I 1999 var det 1 549 medlemmer (produsenter) med i Prior, og den totale omsetningen var på 1 933 millioner kroner. Av denne omsetningen skjedde 854,1 millioner gjennom sentralorganisasjonen (Årsmelding og regnskap 1999, Prior Norge).

En tilsvarende organisasjonsprosess som den som fant sted i kjøttssamvirket, ble startet i Prior Norge i 1999. Denne prosessen førte til at det på ekstraordinære årsmøter i 2000 ble vedtatt å omdanne Prior Norge til et landsomfattende konsern fra 1.januar 2001. Nå eier med andre ord medlemmene Prior Norge direkte, noe som gjør det lettere å koordinere og effektivisere virksomheten på landsbasis. Ved siden av de tre regionale organisasjonene, har Prior også flere andre heleide datterselskaper. Spesielt viktige i denne sammenhengen er Hærland Produkter AS, som er foredlingsvirksomheten for hvitt kjøtt, Norsk Eggprodukter A/S og Samvirkekylling AS som driver rugeri- og klekkerivirksomhet.

Prior Norge har ansvaret for å dekke det norske markedets etterspørsel etter egg og fjørfekjøtt. I denne forbindelsen har organisasjonen påtatt seg et markedsreguleringsansvar slik Norsk Kjøtt og Tine Norske Meierier har gjort på sine områder. Markedsreguleringen gjøres bl.a. ved å overføre produkter fra overskudds- til underskuddsområder, fryselaagre og eksportere. Etterspørselen etter hvitt kjøtt – spesielt kylling – har økt markert i de siste årene og utgjør en større del av omsetningen totalt enn egg- og eggprodukter. Når det gjelder egg hadde Prior i 1999 en markedsandel på 64 % når det gjelder innkjøp av råvarer og en markedsandel på 65 % når det gjelder sluttmarked/ferdigvarer. De tilsvarende markedsandelene for fjørfekjøtt var 89 % på innkjøp og 82 % på ferdigvaremarkedet (Norsk Landbrukssamvirke, 2000).

Prior Norge har i takt med den stigende etterspørselen etter fjørfekjøtt utviklet en rekke nye produkter og produktvarianter i de seinere årene. Prior

skiller seg fra kjøtt- og meierisamvirket på minst to punkter: For det første er omsetningen pr. medlem langt større enn tilfellet er i Norsk Kjøtt og Tine Norske Meierier (452 tusen pr.medlem i Tine i 1999, 283 tusen pr medlem i Norsk Kjøtt og 1 248 tusen pr. medlem i Prior). Dette betyr at medlemskapet er av større økonomisk betydning for det gjennomsnittlige medlem i Prior enn i de to andre organisasjonene. Isolert sett skulle dette trekke i retning av et større engasjement fra eiernes side. For det andre er etterspørselen økende på Priors produktområder, noe som gjør det nødvendig med store investeringer. Kapitalbehovet har medført at Prior-sjef Svein Lyngnes har foreslått "at landbrukssamvirket skal innføre grunnfondsbevis og utbytte etter modell fra det private næringslivet for å få mer aktive og resultatkrevene eiere" (Dagens Næringsliv 6.9.2000). Det kan med andre ord synes som om man i Prior vurderer om den tradisjonelle samvirkemodellen er den optimale i tiden framover.

## 7.2 Årsrapport

Prior Norge har i samtlige årsrapporter fra 1990 til 1999 beskrevet hvilke produkter som ble lansert siste år. I tabell 7.1 er det gitt en oversikt over disse lanseringene. Det viser seg at de nye produktene til Prior stort sett er produktforbedringer. Ingen av produktene som er nevnt i årsrapportene vil det være naturlig å betrakte som radikalt nye produkter. Produktene er enten smaksforbedringer eller linjeutvidelser. Fra 1994 og fram til i dag har Prior bevisst etterlignet rødt kjøtt produkter med hvitt kjøtt. De lager pålegg, pølser, kjøttkaker og spekemat av kalkunkjøtt.

I 1929 utgjorde egg 98% av omsetningen. Men for et par år siden passerte verdien av hvitt kjøtt verdien av egg. Årsaken ligger i lansering av ferske stykningsdeler av kylling og kalkun. I 1995 var 70% av solgt volum dypfryst mot i dag hvor 70% er ferskt. Siden 1995 har Prior lansert ca. 500 nye produkter, hvorav 200 til dagligvaresektoren. Det er ikke bare hvitt kjøtt som har hatt en revolusjonerende utvikling i denne perioden. Egg er ikke lenger et egg. I dag kan en få egg med e-vitaminer, omega-3 fettsyrer, økologiske egg, egg fra frittgående høner og solegg i tillegg til de tradisjonelle eggene.

Tabell 7.1: Produktlanseringer i Prior Norge fra 1990 til 1999

	Radikalt nytt produkt	Forandring av eksisterende produkt
<b>1990</b>		Introduksjon av flere nye produkter.
<b>1991</b>		4 nye smaksvarianter av marinert kyllingkonseptet Stykningsdeler av kylling:bryst, lår og vinger. Barbeque marinerte kyllingvinger Ferskvarer av kylling Heleggsmasse i 2,5 kg og 5 kg. forpakninger Eggeplomme med salt
<b>1992</b>		Videreførte arbeidet med gradvis omlegging fra frossen til fersk kylling (butikkgrill) Ovnsklar kylling And og liten kalkun fikk ny og tettsittende pose. Marinert kalkunbryst. Pølser ble klargjort for lansering i storhusholdningmarkedet. Nye varianter av pålegg av kalkun og høns Kyllingkaker Vafler med plast for frysing (prøvelansering)
<b>1993</b>		Etablerte en prosjektorganisasjon med en prosjektleder for å arbeide med systematisk utvikling av PRIOR produkter. Utviklet Original Fried Chicken Marinert kalkunbryst.
<b>1994</b>		Fersk grillet kylling på skål) Fersk, rå stykningsdeler av kylling ble testet i enkelte markeder Kalkunpølse ble lansert Ny variant av marinert kylling (Indonesisk) Grunnarbeid for en serie kalkun og kyllingpålegg Original Fried Chicken ble lansert i 7 gatekjøkken.

	<b>Radikalt nytt produkt</b>	<b>Forandring av eksisterende produkt</b>
<b>1995</b>		Pålegg (7 varianter) Pølser (3 varianter) Pudding (1 variant) Fylte produkter (2 varianter) Grovkvernet kalkunkjøtt (1 variant) Juleprodukter (4 varianter) Marinert kalkunbryst (1 variant) Ferskpakkede varer (6-10 varianter)
<b>1996</b>		Utviklet nye produkter basert på hvitt kjøtt Bedre utnyttelse av alle delene av slaktene. Utviklet nye produkter basert på biprodukter Nyutviklede produkter rikslansert 1996: Leverpostei (1 variant) Pølser (5 varianter) Middagsprodukter (10 varianter) Fylte produkter (1 variant) Marinert kylling (ny design) Juleprodukter (2 varianter) Ferskpakkede varer (7 varianter) Grilllet kylling lår (1 variant)
<b>1997</b>		Ble lansert nye produkter både mot storhusholdning og dagligvaremarkedet. 3 varianter av omelett 2 varianter av quiche ferdig kokt eggerøre Eggerøremix Fylte dessert pannekaker.
<b>1998</b>		Utviklet en rekke nye produkter Utnyttelsen av råvarene har blitt bedre Konsentrert om å finne flere varianter av de produktene som var lansert, bl.a. fryst omelett.

	<b>Radikalt nytt produkt</b>	<b>Forandring av eksisterende produkt</b>
<b>1999</b>		<p>En rekke nye produkter, herunder produkter fra ny linje for stansede, stekte og panerte produkter på Hærland.</p> <p>Karamellpudding mix</p> <p>43 nye forbrukerpakninger i dagligvare og 7 nye produkter til storkjøkken. Bl.a Nuggets, grillspidd, Big-pølseserie, Weekend-konsept for matglade mennesker som består av fersk stor kylling og fersk kalkun pakket i pose m/steketermometer.</p>

### 7.3 Dybdeintervju

#### 7.3.1 Hvordan er PU-prosessen organisert i Prior?

Styringsorganet for produktutvikling er månedsmøtene. Disse finner sted på Hærland og tilstede her er tre fra Marked, tre fra Hærland Produkter og en fra FoU. Logistikk og Økonomi er ikke med. På disse møtene tas det beslutninger om nye produkter, tidspunkt for lansering, emballasje, markedsføring etc. Det diskuteres nye idéer, og løpende prosjekter blir evaluert. Møtene ledes av markedsdirektøren. Dette er naturlig siden ansvaret for produktutviklingsprosessen ligger hos markedsavdelingen. FoU, som består totalt av 3 personer, har ansvaret for kvalitetskontroll, mattrygghet og myndighetskontakt.

En gang i året diskuteres hvilke produkter som skal utvikles det kommende året. Fra og med i år har denne gjennomgangen resultert i en strukturert oversikt over hvilke produkter som skal lanseres. Denne listen kan forandres fortløpende etterhvert som nye idéer dukker opp.

Prior samarbeider med kjedene om produktutvikling. De har et bra samarbeid med Norgesgruppen, Forbrukersamvirket og Hakongruppen. Men det har vært vanskeligere å komme inn i Rema. Kjedene har bestemt at nye produkter skal lanseres tre ganger i året. Hærland Produkter må derfor være ferdig med å utvikle produktene noen uker før disse lanseringstidspunktene.

Marketingsjefen i Prior er ansvarlig for alle nye prosjekter. Han eller hun utarbeider i første omgang en prosjektbeskrivelse. Deretter settes det ned en prosjektgruppe, som ledes av samme person. I disse prosjektgruppene sitter det folk fra Marked og FoU. Økonomi og Logistikk er ikke tilstede her.

Disse gruppene skal følge prosjektet helt fram til det er klart for innsalg til kjedene. Da overleveres prosjektet til kjedeavdelingen. Produktet bør ikke på dette tidspunktet være helt ferdig. Men det skal være såpass ferdig at man kan smake på det. Totalt skal det gjennom produktutviklingsprosessen fylles ut 7 dokumenter om produktet. En 6-8 uker etter at kjedene har blitt introdusert for det nye produktet, og produktet har blitt vurdert av sortimentsrådet, vil produktet kunne være i butikkene.

Den fysiske produktutviklingen og foredlingen av kjøttet foregår på Hærland. Alle bearbejdede produkter fra Prior produseres her. De leverer produkter til hele landet, og fra 1994 har organisasjonen vokst fra 150 til 450 personer. Hele organisasjonen har forandret seg. Fra kun å ha kompetanse i slaktning, har de lært seg å foredle produktene. Fra å være en organisasjon med stor motstand mot forandringer er Hærland Produkter nå en dynamisk organisasjon. Organisasjon har en liten FoU avdeling og er omstillingsdyktig.

Produktutviklingsgruppene i Prior fungerer godt. De har knyttet til seg nøkkelpersoner, som er i stand til å vektlegge både smak, kvalitet, innpakning og prosess. For å prøve å redusere avhengigheten til disse personene, blir produktene og prosessen beskrevet i detaljer. De har ISO 9000 sertifiserte produktutviklingsrutiner. Produktutviklingsplanene innarbeides i markedsplanen og i kjedeplanen, som begge skal ha første utkast klart til august. Nye produkter er derimot aldri med i salgsbudsjettet.

Prior ble tidlig, ca. 1990, klar over at de forskjellige organisasjonskulturene (salg, marked og produktutvikling) måtte organiseres sammen for at de skulle få gjort en god jobb. Alle avdelingene ble da lagt inn under en felles ledelse, med en fagsjef for hvert område. Dette har de lyktes godt med. Marked og FoU er nå samlokalisert, og har en bra dialog. Det er lite konflikter mellom avdelingene. De har få folk sammenlignet med de andre samvirkeorganisasjonene og oppfatter seg selv som mer effektive. TINE har ca. 100 personer i FoU, mens Prior har 3.

Toppledelsen og eierne er opptatt av produktutvikling. Etter at ny adm. dir. ble ansatt for 5-6 år siden har det skjedd mye innen produktutvikling. Tidligere var det stort sett frossen høne og grillet kylling som ble solgt. Prior er en liten samvirkeorganisasjon med ca. 1600 medlemmer, og det er stor enighet blant medlemmene/eierne om å satse på foredling.



### **7.3.2 Hvor kommer idéene fra?**

Trender og idéer fanges opp på utenlandsreiser. Særlig er England, Frankrike, Nederland og USA interessante markeder å få idéer fra. England, Frankrike og USA er langt fremme på egg. Når det gjelder kjøttprodukter er Prior langt fremme i forhold til konkurrentene i mange andre land. De har ikke lenger mye å lære fra Danmark og Sverige. Derimot vil de kunne få idéer om panerte produkter fra England og kalkunprodukter fra USA. USA lager mange produkter av kalkun, blant annet bacon med kun 2% fett.

De fleste idéene kommer fra deltagerne på PU-møtene eller fra kjedekontorene. For eksempel etterspurte Centra grillburger av hvitt kjøtt, siden Gildes grillburger hadde vært en stor suksess. Det er få idéer som kommer nedenifra i organisasjonen. Men ledig produksjonskapasitet kan være utgangspunktet for nye produkter. Prior må hele tiden tilpasse seg råvaretilgangen. Er det overskudd av lår, bryst eller vinger, må de forsøke å lage produkter av dette. Enkelte nye produkter er et resultat av ledig råstoff eller maskinkapasitet. For eksempel førte økt salg av filéer til at kyllinglår ble lansert som et eget produkt. De utvikler nye produkter for å få utnyttet alt på dyret.

Prior deltar på messer og verdenskongresser, og har samarbeid med andre egg/fjørfe produsenter i Norden. De har også et tett samarbeid med leverandørene av utstyr. Disse har et stort nettverk og kommer opp med mange idéer. De samarbeider også med forskjellige andre organisasjoner, som for eksempel Matforsk og Haukeland Sykehus Sistnevnte i forbindelse med tilsetningsstoffer til egg.

Ved å se på næringsmiddelprodukter som eksisterer i markedet, kan det også dukke opp nye produktidéer. F.eks. ga fiskepinner idé til kyllingpinner. Når det gjelder nye smaker, kan man ved å se på hva folk drikker få et innblikk i hva folk liker. Krydderleverandørene gir også innspill. De reiser mye og har med seg mye informasjon hjem. Noen av disse nye smakene kan tilpasses norske forhold. Bedriftsbesøk i utlandet kan også gi nye idéer, eller idéer kan dukke opp bare ved å snakke med vanlige folk.

### **7.3.3 Hvordan søker dere informasjon?**

Det har vært lite markedsforskning i de innledende fasene av produktutviklingen i Prior. Enkelte i organisasjonen mener de med fordel kunne foretatt flere forbrukertester. De trenger mer kunnskap om forbrukerne. Kartleggingsfasen blir gjerne beskrevet som en mellomting mellom en "lærebok og røverhistorie". Det finnes detaljerte produktutviklingsprosedyrer i organisasjonen, men det er ikke alltid disse følges. Her tillates bruk av skjønn.

Prior gjennomfører ikke alltid testing av ferskvarer før lansering. Ofte blir selve lanseringen sett på som en test. Selger ikke produktet, trekkes det raskt tilbake. Dette kan de gjøre siden salgskorpset har stor tillit og en god dialog med butikksjefene. Prior tar ikke retur på ferskvarer, men dersom det er vanskelig å bli kvitt produktene kommer selgerne sammen med butikksjefene fram til en løsning (f.eks. rabatter).

Frossenvarer testes mer. Noen ganger benyttes interne fokusgrupper til testing. Etter at en prototype har blitt utviklet, blir smakstester foretatt både på Hærland og i Oslo. Dersom man fortsatt er usikker på hva markedet vil mene, blir produktet testet av NKL. De har smakstester av produktene før de blir tatt inn i sortimentet. Noen ganger blir det også foretatt mer spesifikke markedsundersøkelser. I tillegg blir det gjennomført tekniske tester i forbindelse med selve utviklingen av produktene.

#### **7.3.4 Hva skjer med den informasjonen som kommer inn i organisasjonen?**

Etter en dag på messe, setter de seg ned for å skrive ned alle inntrykkene. Når de kommer hjem fra messen skrives et notat. Dette notatet blir oppbevart, og tatt fram når de trenger nye idéer.

#### **7.3.5 Hvordan foregår den tekniske utviklingen av produktet?**

All teknisk utvikling foregår på Hærland Produkter i Østfold. Her testes produktene på fokusgrupper bestående av personer fra forskjellige avdelinger. Noen ganger benyttes dessuten eksterne byrå til å foreta tester. Dette kan for eksempel være sammenligning av Priors produkter med konkurrentenes produkter. Under utviklingen av egg med DHApluss, som er en spesiell omega 3 syre, ble det først foretatt småskala forsøk. Noen få høner ble føret med et spesielt fôr, og eggene ble testet. Deretter ble noen produsenter valgt ut til å produsere disse eggene

Et nytt produkt blir først utviklet som et "håndarbeid". Det lages i liten skala av en, eller noen få, personer. Neste trinn er å sette flere folk til å lage dette produktet manuelt. Dersom det viser seg at markedet tar i mot produktet, blir det investert i maskiner.

#### **7.3.6 Hvordan foregår lanseringen?**

Prior jobber tett med kjedene om kampanjer. Det er en stor jobb å selge seg inn i kjedene. De slipper nesten ikke inn i Rema, mens de andre kjedene er mer velvillige til å ta inn Prior produkter. Tre ganger i året lanseres nye produkter, uke 5, 17 og 34. Tidspunktene er styrt av kjedene.

### **7.3.7 Hvordan evalueres prosessen?**

Produktutviklingsprosessen og resultatene blir vurdert på månedsmøtene. Alle nye prosjekter blir her evaluert fortløpende. Man ser blant annet på salgstill og tilbakemelding fra kjedene og selgerne. Prosjekter som avviker fra det planlagte blir diskutert her. Etter ISO sertifiseringen blir prosessen også revidert av eksterne aktører, som to ganger i året evaluerer om produktutviklingsrutinene blir fulgt. Endring i rutinene gir "avvik". Salget blir målt hver uke. Prior får også statistikk over det regionale salget av produktgruppene. De får en oversikt over hvilke varer som har gått ut fra lager.

Det er relativt stor enighet om hvordan prosessen skal gjennomføres i organisasjonen.

### **7.3.8 Hva er motivene bak produktutviklingen?**

Prior skal ivareta den norske bondens interesser. De ønsker derfor å få et større tilbud av fjørfeprodukter ut i markedet. Målet er å befeste sin posisjon som markedsleder. De ønsker større volum, samt å tjene mer penger.

Det er også viktig for Prior at importvernet blir opprettholdt. Ved å tilby de produktene forbrukerne etterspør er sannsynligheten mindre for at importvernet blir fjernet.

Investeringen i produktutvikling har kostet mye penger, og ikke alle produkter er lønnsomme. Men for å øke volumet og opprettholde markedsposisjonen er det likevel viktig å lansere disse produktene. Bl.a. er det ikke god økonomi å tilby alle de forskjellige eggene.

De har oppnådd de målene de har satt seg de siste årene.

### **7.3.9 Produktlanseringer og saneringer**

Det lanseres relativt mange nye produkter hvert år. Blant annet har Prior nå lansert en 5-8 forskjellige typer pølser, kjøttkaker, spekemat, eggerøre og panerte produkter. De har også investert et 10-talls millioner i et samarbeid med McDonalds. Strategien går ut på å få opp volumet. De vil ikke eksperimentere for mye med helt nye produkter, og har ikke hatt mange fiaskoer. De fleste mislykkede lanseringer har vært i markeder med stor konkurranse, for eksempel innen frossenvare-markedet.

Prior har lansert en 30-50 nye produkter hvert år de siste 5 årene. Dette kommer de til å fortsette med. Til nå har 90% av de lanserte produktene blitt værende igjen på markedet. At så mange nye produkter blir værende igjen

kan forklares med at Prior har funnet ett hull i markedet. Etterhvert som dette hullet blir fylt igjen, vil det bli vanskeligere å lansere nye produkter. De forventer derfor etterhvert at suksessraten vil gå ned fra 90% til en 40-60 %. Produktutviklingsstrategien til Prior har vært å utvikle "rødt kjøtt" produkter av hvitt kjøtt. De tar for seg ett og ett område. Fra januar til august hadde Hærland Produkter lansert 38 nye produkter. 9 av disse var emballasjeendringer. Få av produktene vil bli fjernet. Etterhvert som markedet blir mettet regner de med å måtte bli flinkere til å sanere produkter, for å gjøre plass til nye.

#### **7.3.10 Hva får Prior ut av sin satsing på produktutvikling?**

Organisasjonen har blitt sterkere. Dette har ført til at noen av konkurrentene har gått konkurs. Salget av hvitt kjøtt har i løpet av få år steget fra 4-6 kg/pers til 10 kg/pers. Salget har økt både av bearbeidet og vanlig grillet kylling. Noe av økningen kan skyldes en global trend i retning av hvitt kjøtt. Økonomien har bedret seg, og Norsk Kjøtt betrakter nå Prior som en konkurrent.

*"Fra å ha en kultur der ting tar tid, har vi lært at ting må skje fort"*

De har også fått forståelse for betydningen av å sanere produkter.

*"Etterhvert som markedet mettes må vi bli flinkere til å sanere produkter. Samtidig må vi bli flinkere til å utvikle helt nye produkter."*

Nuggets var et slikt produkt. Lanseringen av dette produktet førte ikke til at andre produkter måtte fjernes fra markedet.

#### **7.3.11 Finnes det faktorer i organisasjonen som gjør det vanskelig å drive med produktutvikling?**

Det finnes ingen begrensninger i organisasjonen. Toppledelsen har hele tiden satt fokus på produktutvikling, og det er god kjemi og godt samhold mellom de forskjellige avdelingene. Det er heller ikke noe problem at Hærland Produkter ikke er samlokalisert med Prior sentralt. Bøndene er positive til produktutvikling, og når det gjelder råvareleveranser, så styrer Prior dette i stor grad selv. Samvirkekylling, som er eid av Prior, driver klekkeri, og selger kylling til bøndene som fører fuglene opp. Deretter selges kyllingen tilbake til Prior. På den måten får Prior stort sett den råvaren de vil ha.

Det finnes stor investerings vilje i Prior systemet. Prior investerer 100 millioner i året i produktutvikling. 40 mill. går til anlegget på Hærland. Ved lansering av nye produkter har de også is i magen. De gir forbrukerne tid til å bli vant med produktet før produktet eventuelt blir fjernet.

Markedet er for øvrig preget av lite konkurranse fra andre hvitt kjøtt produsenter.



## 8. En sammenligning av organisasjonene

I dette kapittelet av rapporten er målet vårt å svare på de tre undersøkelsesspørsmålene som ble reist i kapittel 4. Vi ønsket å finne ut om produktutviklingsprosessen i salgssamvirkene i norsk landbruk i stor grad var drevet av råvaretilgangen, om den bygger på en systematisk informasjonsinnsamling og om samvirkeorganisasjonene i norsk landbruk vektlegger en utnyttende strategi framfor en utforskende strategi i sin produktutvikling. Ved å svare på disse spørsmålene kan vi danne oss et bilde av hvor markedsorienterte samvirkeorganisasjonene er.

Vår vurdering er basert på den informasjonen vi har fått fra dybdeintervjuene, bedriftenes årsmeldinger og etablert teori innenfor områdene markedsorientering, organisasjonslæring og produktutvikling. Etter å ha sett på hvordan hver av de tre organisasjonene stiller seg i forhold til undersøkelsesspørsmålene, vil vi forsøke å se etter likhetstrekk og forskjeller mellom dem. Finnes det noen likhetstrekk som kan forklares ut fra samvirkestrukturen? Avslutningsvis vil vi drøfte hvor markedsorientert produktutviklingsprosessen til salgssamvirkene i norsk landbruk er.

### 8.1 Undersøkelsesspørsmål 1: Er produktutviklingsprosessen i salgssamvirkene i norsk landbruk i stor grad drevet av råvaretilgangen?

For å kunne svare på dette spørsmålet vil det være nyttig å se på både utgangspunktet for produktutviklingen, motivene bak og eventuelle faktorer i organisasjonen som hemmer produktutviklingen.

#### *TINE Norske Meierier*

I TINE Norske Meierier finnes det fire forskjellige utgangspunkt for produktutvikling. Prosessene kan være markedsstyrt, overskuddsstyrt, småskala- eller regionalt orientert.

De markedsstyrte prosessene tar utgangspunkt i markedets behov, mens de overskuddsstyrte prosessene blir initiert av råvareoverskudd eller ledig kapasitet på maskinene. Dette er de to viktigste driverne av produktutvikling i organisasjonen. I tillegg har noen produktutviklingsprosesser sitt utspring fra gårder som ønsker å lage produkter selv. Dette er såkalte småskala prosesser, der TINE først og fremst bistår med ekspertise. De siste to årene har det blitt åpnet opp for at meieriselskapene kan dra i gang produkt-

utvikling på egen hånd. Dette er såkalte regionale prosesser. Fruktmelk fra Alta og tykkmelk fra Røros er eksempler på produkter som er utviklet og blir solgt regionalt. Det er kun de markedsstyrte og overskuddsstyrte prosessene som blir initiert av TINE sentralt.

TINE Norske Meierier er en samvirkeorganisasjon som er eid av bøndene. Deres formål er å ivareta de norske melkeprodusentenes interesser, ved å arbeide for alt som kan tjene melkeprodusentenes økonomiske, faglige og sosiale vilkår. Disse interessene kan til tider være motstridende. Eierne utviser stor tålmodighet med prosjekter som kan føre til at de får levert mer melk. Derimot er de mindre tålmodige med prosjekter som ser på utnyttelsen av andre råvarer, som for eksempel juice, selv om inntektspotensialet her kan være større. TINE kan heller ikke bestille hvor mye eller hvilke råvarer de trenger. De må lage produkter av de råvarene bøndene leverer.

### ***Norsk Kjøtt***

I Norsk Kjøtt er produktutviklingen enten råvare-, markeds- eller teknologidrevet. En råvaredrevet prosess har sitt utgangspunkt i ubenyttede råvarer. Situasjonen for Norsk Kjøtt er at de får inn hele dyr, og må utnytte alt ved dyret. For hver kilo med indrefilé produseres det samtidig 40 kg. kjøttdeig. Utfordringen ligger i å utvikle nye produkter, slik at de får solgt alt på dyret samtidig. En prosess som er markedsdrevet har sitt utgangspunkt i behov i markedet. Enkelte i organisasjonen hevder at markedsdrevet produktutvikling er den viktigste formen for produktutvikling i Norsk Kjøtt. De kartlegger spisevanetrender og demografiske data. Teknologidrevet produktutvikling vil si at en idé dukket opp som en konsekvens av ny teknologi. Ny teknologi på oppskjæring, konservering og innpakning fører til nye produkter.

Formålet med produktutviklingen for Norsk Kjøtt er å sikre økt avsetning av eiernes produkter. Hoveddrivkraften ligger på volumsiden. De jobber bevisst med å sikre kjøttets plass på menyen, og anser det som viktig både å øke lønnsomhetsgraden, få større markedsandel, samt mer tilfredse kunder. For å bedre lønnsomheten prøver de å utvikle varer med høyere bearbeidingsgrad. De ønsker å flytte salget over på differensierte produkter, som de kan ta høyere pris på (j.fr. løvtynt pålegg). Økte markedsandeler anses også som viktig. Deres inntrykk er at de som ikke vokser dør. For at kundene ikke skal gå til konkurrentene må de produsere det kundene ønsker. Jo flinkere de er til å komme opp med nye produkter desto bedre.

Motsetningen mellom bearbeiding, som fører til økt lønnsomhet, og råvare salg, som fører til større volum, er et typisk samvirke problem. Eierne er



opptatt av å få omsetning på sitt kjøtt. Det er ikke det samme for dem hvordan pengene blir tjent.

En av rammebetingelsene til Gilde er at de må selge hele dyret. De kan ikke kjøpe inn bare de råstoffene de trenger. De er prisgitt det bonden produserer. Både FoU og markedssiden i organisasjonen ønsker seg en situasjon lik den Norske Skog har, der de kan si i fra om hva slags kvalitet de vil ha på råvarene.

Det sterke fokuset på å bli kvitt kjøttet går på bekostning av lønnsomhetspotensialet. Sammenlignet med en konkurrent som Stabburet er det svakt fokus på lønnsomhet i Norsk Kjøtt. De foretar ikke sensitivitets-, NPV-, volum- og prisanalyser. Mange avgjørelser er basert på synsing. I følge markedsavdelingen er også segmenterings- og posisjoneringskompetansen dårligere i Gilde enn i Stabburet.

### ***Prior***

Utgangspunktet for produktutviklingen i Prior er stort sett enten råvarestyrt eller styrt av hva andre næringsmiddelprodusenter har gjort tidligere. Hovedstrategien deres på kjøtt siden går ut på å lage kopier av rødt kjøtt produkter med hvitt kjøtt. De lager pølser, kjøttkaker og diverse pålegg av kalkunkjøtt. I tillegg må Prior hele tiden tilpasse seg råvaretilgangen. Er det overskudd av lår, bryst eller vinger, må de forsøke å lage produkter av dette. For eksempel førte økt salg av fileer til at kyllinglår ble lansert som et eget produkt. De utvikler nye produkter for å få utnyttet alt på dyret.

Prior skal ivareta den norske bondens interesser. De ønsker derfor å få et større tilbud av fjørfe produkter ut i markedet. Målet er å befeste sin posisjon som markedsleder. De ønsker større volum, samt å tjene mer penger. Det er også viktig for Prior at importvernet blir opprettholdt. Ved å tilby de produktene forbrukerne etterspør er sannsynligheten mindre for at importvernet blir fjernet.

Det finnes ingen begrensninger i organisasjonen. Toppledelsen har hele tiden satt fokus på produktutvikling, og det er god kjemi og godt samhold mellom de forskjellige avdelingene. Det er heller ikke noe problem at Hærland Produkter ikke er samlokalisert med Prior sentralt. Bøndene er positive til produktutvikling, og når det gjelder råvareleveranser, så styrer Prior dette selv. Samvirkekylling, som er eid av Prior, driver klekkeri, og selger kylling til bøndene som fôrer fuglene opp. Deretter selges kyllingen tilbake til Prior. På den måten får Prior stort sett den råvaren de vil ha.

### ***Sammenligning***

Ser man nærmere på de tre organisasjonene oppdager man visse felles trekk. For det første har alle det samme utgangspunktet. De har som formål å ivareta den norske bondens interesser. Disse interessene kan til dels være motstridende. På den ene siden ønsker bøndene å få solgt all råvaren sin. De ønsker at samvirkeorganisasjonen skal ta i mot alt de klarer å produsere. På den andre siden ønsker bøndene best mulig lønnsomhet. Nå er det slik at volumproduksjon ikke nødvendigvis er det mest lønnsomme. Ved å foredle råvarene kan produktene selges til en høyere pris og bidra til bedre lønnsomhet enn hva organisasjonen vil oppnå ved å selge ikke bearbejdede råvarer. Dette fokuset på å bli kvitt råvaren blir oppfattet som et problem både i TINE og Norsk Kjøtt. De hevder at fokuset på volum går på bekostning av lønnsomhetspotensialet. I Prior oppleves ikke problemet like stort. Prior må også benytte alt kjøttet de får inn, men det er to faktorer som er annerledes for dem. For det første har de større påvirkning på råvaretilgangen enn de andre organisasjonene. Samvirkekylling, som er 100% eid av Prior, står for rugeri og klekkerivirksomheten til organisasjonen. Kyllingen som blir klekket ut her blir solgt til bøndene, som fører opp fuglen og selger den tilbake til Prior. Dette gjør at Prior til en viss grad har kontroll med råvaretilgangen. For det andre er det lettere å utnytte alt på en fugl enn på en okse. Kvaliteten på råvaren har også betydning for hva slags produkter som kan utvikles og hvilken pris de vil oppnå. Både TINE og Norsk Kjøtt framhevet det som et problem at de ikke kan bestille de råvarene de trenger, men må lage produkter av det bøndene leverer.

Felles for alle tre organisasjonene er at de har både markeds- og råvaredrevet produktutvikling. Noen av prosessene er styrt av markedets behov, mens andre har råvareoverskuddet som utgangspunkt. Selv om enkelte av produktutviklingsprosessene har markedets ønsker som utgangspunkt, er det fokuset på råvaren som i størst grad preger organisasjonene. Organisasjonenes formål er å ivareta bøndenes interesser, og bøndene er opptatt av å få økt avsetning på råvaren. Dette får betydning for organisasjonenes produktutvikling. Selv om de anser det som viktig å legge vekt på markedets behov, må de hele tiden også ta hensyn til hva bøndene oppfatter som viktig. Og bøndenes interesser er ikke nødvendigvis sammenfallende med hva markedet ønsker.

Svaret på undersøkelsesspørsmål 1 blir at produktutviklingsprosessen i samvirkeorganisasjonene i Norge i stor grad er drevet av råvaretilgangen. Råvaretilgangen er en viktig, om enn ikke den eneste, drivkraften for produktutvikling i salgssamvirkene.

Tabell 8.1  
Sammenligning av organisasjonene med hensyn på undersøkelsesspørsmål 1

	Subjektiv oppfatning av drivkraften bak PU	Formål	Målsetninger	Subjektive oppfatninger av begrensninger i organisasjonen
<b>TINE</b>	Markedsdrevet Overskuddsdrevet (samt småskala og regiondrevet)	Ivareta melkeprodusentens interesser, ved å bedre de økonomiske, faglige og sosiale vilkårene.	Beholde markedslederposisjonen	Formålene er motstridende Kan ikke bestille hvilke råvarer de trenger, men må lage produkter av de råvarene bøndene leverer
<b>Norsk Kjøtt</b>	Markedsdrevet Råvaredrevet Teknisk drevet	Sikre økt avsetning av eiernes produkter	Øke lønnsomheten Større markedsandel Mer tilfredse kunder	Må selge hele dyret Fokuset på å bli kvitt kjøttet går på bekostning av lønnsomheten
<b>Prior</b>	Markedsdrevet Råvaredrevet	Ivareta den norske bondens interesser	Befeste posisjonen som markedsleder Større volum Bedre lønnsomhet Tilby de produktene kundene ønsker	Ingen begrensninger i organisasjonen De kan påvirke råvareleveransen

## 8.2 Undersøkelsesspørsmål 2: Bygger produktutviklingsprosessene i salgssamvirkene i norsk landbruk på systematisk informasjonsinnsamling?

I følge markedsorienteringslitteraturen er innsamling av informasjon et viktig aspekt ved markedsorienteringen (jfr. Jaworski & Kohli 1993). Nedenfor vil vi presentere hvordan informasjonsinnsamlingen foregår i samvirkeorganisasjonene i forbindelse med produktutvikling. Vi vil se på både hvor systematisk innsamlingen er og hvordan de søker informasjon.

### ***TINE Norske Meierier***

I TINE Norske Meierier er markedsinformasjonen relativt velutviklet. Før et nytt produkt blir lansert kartlegger de først hva de har selv og hva konkurrentene tilbyr. Finnes det hull? Hva er behovet i markedet? De har gode prosedyrer og verktøy for å gjøre dette. Når de skal lage et nytt produkt, er de opptatt av om noen andre har laget et tilsvarende produkt. De ønsker ikke alltid å finne opp kruttet på nytt. Noen land er gode på ost, andre er gode på melk. Skal TINE utvikle en ny yoghurt er det for eksempel naturlig å skaffe informasjon fra Sveits, som er svært gode på forskjellige smaksvarianter av yoghurt.

Tine foretar også en del tester. Spesielt blir det foretatt mange forbrukertester ved lansering av helt nye konsepter. De har mange verktøy, og vet hva som skal til for å fornye en produktkategori. For eksempel vil de før lansering av en ny dessert kartlegge hvilke desserter som allerede finnes i markedet. De vil se etter udekkede hull, som kan fylles.

Riktignok har TINE erfart at tester og analyser ikke alltid stemmer overens med virkeligheten. Enkelte produktlanseringer ble fiaskoer til tross for at testene var positive. De ønsker derfor å redusere tiden til testing, og heller ta risikoen ved å lansere mindre testede produktet.

Alle nye idéer blir lagt inn i en database. Denne databasen blir gjennomgått en gang i året. Hvilke idéer TINE bestemmer seg for å gå videre med, avhenger til en viss grad av ryggmargsfølelsen. Det vil si at ved siden av at ryggmargsfølelsen må være riktig, må idéen også passe med de valgte aktørrollene (drikke, ingrediens, nytelse etc.) som TINE har bestemt seg for å satse på. Det er summen av ulike vurderingskriterier/parametere sammen med ryggmargsfølelsen som avgjør hvilke idéer de satser på.

### ***Norsk Kjøtt***

I forbindelse med konseptutviklingen blir det i Norsk Kjøtt foretatt forundersøkelser. Markedsavdelingen, som har ansvaret for den teoretiske utviklingen av konseptene, foretar blant annet vurderinger av konkurrerende produktkonsepter. Konseptene vurderes opp mot hverandre med hensyn til volum, porteføljeinnpasing etc. De søker også etter informasjon om forbrukerbehov, målgrupper, spisesituasjon, pris, råvaretilgang, lønnsomhet, volumpotensialet, produkt (smak, fasong, antall enheter i pakning/volum, emballasje, design) og investeringer.

De idéene Norsk Kjøtt ønsker å gå videre med blir utredet videre. Det foretas både skrivebordsundersøkelser og forbrukerundersøkelser, f.eks. gruppesamtaler med kunder. De som har fått i oppgave å utrede idéene vil komme

med en innstilling til Styringsgruppen i Produktutvikling. De leverer en kort skriftlig rapport og en muntlig presentasjon. Dersom Styringsgruppen beslutter å gå videre med prosjektet, utarbeider de en prosjektbeskrivelse som avklarer hvem som skal gjøre hva, hvem som har ansvaret, samt risiko og kostnader etc.

Forundersøkelser av markedet samt faste beslutningspunkter er nytt. Dette inngikk ikke tidligere i PU prosessen.

### ***Prior***

Det har vært lite markedsforskning i Prior. Enkelte i organisasjonen mener de med fordel kunne foretatt flere forbrukertester. De trenger mer kunnskap om forbrukerne. Kartleggingsfasen blir gjerne beskrevet som en mellomting mellom en "lærebok og røverhistorie". Det finnes detaljerte produktutviklingsprosedyrer i organisasjonen, men det er ikke alltid disse følges. Her tillates bruk av skjønn.

Prior gjennomfører ikke alltid testing av nye ferskvareprodukter før lansering. Ofte blir selve lanseringen sett på som en test. Selger ikke produktet, trekkes det raskt tilbake. Dette kan de gjøre siden salgskorpset har stor tillit og en god dialog med butikksjefene. Prior tar ikke retur på ferskvarer, men dersom det er vanskelig å bli kvitt produktene kommer selgerne sammen med butikksjefene fram til en løsning (f.eks. rabatter). Frossenvarer testes mer. Noen ganger benyttes interne fokusgrupper til testing. Etter at en prototype har blitt utviklet, blir smakstester foretatt både på Hærland og i Oslo. Dersom man fortsatt er usikker på hva markedet vil mene, blir produktet testet av NKL. De har smakstester av produktene før de blir tatt inn i sortimentet. Noen ganger blir det også foretatt mer spesifikke markedsundersøkelser.

### ***Sammenligning***

De tre samvirkeorganisasjonene varierer med hensyn til hvor systematisk informasjonsinnsamling er. TINE Norske Meierier synes å ha velutviklede prosedyrer for markedskartlegging. De tester både konsepter og ferdige produkter og evaluerer prosessen i etterkant. De kartlegger behov og trender, samt finner fram til hull i markedet. Dette indikerer at de følger med både på kundene og konkurrentene. I følge Jaworski & Kohli (1993) vil en markedsorientert organisasjon være opptatt av å samle inn informasjon om både nåværende og framtidige kunder og konkurrenter. Ut fra dette kan TINE sies å være relativt markedsorientert.

I Norsk Kjøtt har informasjonsinnsamlingen fram til i dag vært relativt lite systematisk. Dette er organisasjonen klar over. De har derfor utviklet en ny

produktutviklingsprosess, som de jobber med å implementere. I denne nye prosessen ønsker de å vektlegge forundersøkelser i forbindelse med konseptutvikling. De vil kartlegge både hva kundene ønsker, hva konkurrentene tilbyr og hva de er i stand til utvikle. Dersom Norsk Kjøtt får til å implementere de nye rutinene og prosedyrene som de har utviklet, vil de framstå som markedsorienterte i sin informasjonsinnsamling.

Prior er lite opptatt av markedsforskning. I følge sentrale personer innenfor produktutvikling i organisasjonen kunne Prior med fordel hatt mer kunnskap om kundene. Riktignok har de detaljerte prosedyrer for produktutvikling, men det er ikke alltid disse følges. Produktutviklingen i organisasjonen er relativt produktorientert. I forbindelse med at de utvikler pølser, kjøttkaker, pålegg etc., - såkalte rødt kjøtt produkter av hvitt kjøtt-, har de fokus på selve produktet. Det er en trend i samfunnet å spise sunt og lett, og hvitt kjøtt oppleves som begge deler. En forklaring på hvorfor denne produktorienteringen har vært så vellykket kan derfor være en trend i samfunnet, der kundene foretrekker kalkun og kylling framfor svin og storfe.

Sett under ett ser vi her en varierende grad av systematisk informasjonsinnsamling i forbindelse med produktutviklingen innenfor samvirkeorganisasjonene. TINE har vært gode på dette en stund, Norsk Kjøtt holder på å bli gode, mens Prior fortsatt har et stykke igjen å gå før de kan si at produktutviklingsprosessen bygger på en systematisk informasjonsinnsamling.

Konklusjonen på undersøkelsesspørsmål 2 må bli at produktutviklingsprosessen i salgssamvirkene i norsk landbruk i varierende grad bygger på systematisk informasjonsinnsamling. Det er derfor sannsynligvis andre faktorer enn samvirkestrukturen som innvirker på informasjonsinnsamlingen.

Tabell 8.2

Sammenligning av organisasjonene med hensyn på undersøkelsesspørsmål 2

	Hvor systematisk er informasjons innsamlingen?	Hvordan samler de inn informasjon?
<b>TINE</b>	Relativt velutviklet informasjonssystem De har gode prosedyrer og verktøy Ønsker å redusere tiden på testing	Kartlegger hva konkurrentene gjør. Kartlegger behov i markedet Foretar en del tester bl.a. forbrukertester ved lansering av nye konsept
<b>Norske Kjøtt</b>	Fram til nå har det vært relativt lite styring av PU-prosessen. En ny PU-prosess blir nå implementert i organisasjonen	Forundersøkelser av markedet samt faste beslutningspunkter er nytt Søker info om forbrukerbehov, målgrupper, spisesituasjon, pris, råvaretilgang, lønnsomhets- og volumpotensiale etc. Foretas skrivebordsundersøkelser og forbrukerundersøkelser Kartlegger spisevanetrender og demografiske data.
<b>Prior</b>	Det er lite markedsforskning i Prior De trenger mer kunnskap om forbrukerne. Det finnes detaljerte PU-prosedyrer i organisasjonen, men det er ikke alltid disse følges	Kartleggingsfasen beskrives som en mellomting av en lærebok og en røverhistorie Gjennomfører ikke alltid testing av ferskvarer, men benytter selve lanseringen som en test Tester litt mer på frossenvarer. F.eks. interne fokus grupper som foretar smakstester.

### 8.3 Undersøkelsesspørsmål 3: Vektlegger samvirkeorganisasjonene i norsk landbruk en utnyttende strategi framfor en utforskende strategi i sin produktutvikling?

En utforskende strategi er kjennetegnet ved risikotaking, bredt informasjonssøk, eksperimentering og innovasjon, mens en utnyttende strategi er kjennetegnet ved forbedring, effektivitet, implementering og gjennomføring (March 1991)

For å kunne svare på om samvirkeorganisasjonene vektlegger en utnyttende framfor en utforskende strategi vil vi se på i hvilken grad organisasjonene satser på å utvikle inkrementelle framfor radikalt nye produkter. Dette sier noe om innovasjonsevnen deres. Vi vil se på i hvor stor grad de lykkes med de produktene de satser på og hvor villige de er til å investere i nye

prosjekter. Dette vil være et uttrykk for deres vilje til å ta risiko. Hvor søkende og utforskende de er i sin informasjonskartlegging vil også bli belyst. Et smalt informasjonssøk vil kjennetegne en utnyttende strategi, mens et bredt søk etter informasjon vil være typisk for en utforskende strategi.

#### ***TINE Norske Meierier***

TINE lanserer 8-10 nye produkter hvert år. Det meste av dette er produktforbedringer. Det er relativt lite banebrytende nytt.

De er flinke til å kvalitetssikre seg, og tar ingen sjanser. Dette har ført til at 99% av alle lanseringer blir værende i markedet. Det vil si at det er svært få produkter der de har satsset ressurser, som blir trukket ut av markedet. Til sammenligning lykkes de store næringsmiddelindustriene i utlandet, i følge TINE, med kun en 10-20% av det de lanserer.

Økonomisk stilles det strenge krav til nye produkter i TINE. De bør helst være lønnsomme fra dag 1, og i alle fall fra år 3. De fleste produktene oppfyller disse kravene.

TINE henter lite informasjon fra andre bransjer. Unntaket er for emballasje. Her kommer idéene og informasjon også fra andre bransjer enn næringsmiddelindustrien.

#### ***Norsk Kjøtt***

Produktutviklingsporteføljen til Norsk Kjøtt består av flest tradisjonelle produkter. Det utvikles noen helt nye produkter (f.eks. løvtynt pålegg), men det meste er små forbedringer av eksisterende produkter (f.eks. kjøttdeig uten salt og vann)

I organisasjonen eksisterer det uenighet om hvor mange mislykkede lanseringer organisasjonen har i løpet av året. Enkelte sier at opp mot 80% av alle lanserte varer blir trukket tilbake i løpet av relativt kort tid, mens andre sier at de har få misser. Selv om det er uenighet om antallet, er det enighet om at en del produkter stoppes underveis, mens andre trekkes tilbake fra markedet etter 2-3 måneder fordi produktene ikke selger tilfredsstillende. Det er også enighet om at organisasjonen generelt tar liten risiko. De foretar ikke store investeringer i forbindelse med nye lanseringer. I dag er de for lite kritiske til hvilke produkter som utvikles. Det lanseres ca. 50 nye produkter i året med varierende nyhetsgrad. Målsetningen er å lansere 20-30 nye produkter i løpet av året og at 7,5% av omsetningen skal komme fra produkter som er lansert de siste 3 årene.

Informasjon søkes stort sett hos dagens kunder og konkurrenter.



### ***Prior Norge***

Prior lanseres relativt mange nye produkter hvert år. De har lansert en 30-50 nye produkter hvert år de siste 5 årene. Dette kommer de til å fortsette med. Mange av de produktene de lager er etterligninger av rødt kjøtt produkter. Strategien går ut på å få opp volumet. De vil ikke eksperimentere for mye med helt nye produkter, og har ikke hatt mange fiaskoer. Til nå har 90% av de lanserte produktene blitt værende igjen på markedet. De fleste mislykkede lanseringer har vært i markeder med stor konkurranse, for eksempel innen frossenvare-markedet.

At så mange nye produkter blir værende igjen kan forklares med at Prior har funnet ett hull i markedet. Etterhvert som dette hullet blir fylt igjen, vil det bli vanskeligere å lansere nye produkter. De forventer derfor etterhvert at suksessraten vil gå ned fra 90% til en 40-60 %.

Det finnes stor investeringsvilje i Prior systemet. Prior investerer 100 millioner i året i produktutvikling. 40 mill. går til anlegget på Hærland. De har også investert 10-talls millioner i et samarbeid med McDonalds. Ved lansering av nye produkter har de is i magen. De gir forbrukerne tid til å bli vant med produktet før produktet eventuelt blir fjernet.

### ***Sammenligning***

Felles for alle tre samvirkeorganisasjonene er at de stort sett utvikler og lanserer produktforbedringer og linjeutvidelser. De har få radikalt nye produkter. Dette indikerer relativt lav innovasjonsgrad i samvirkeorganisasjonene.

Samvirkeorganisasjonene søker i liten grad informasjon om andre bransjer og markeder enn sine egne. Den markedskartleggingen som blir foretatt tar utgangspunkt i eksisterende kunder og konkurrenter. Alle organisasjonene har et smalt informasjonssøk i forbindelse med sin produktutvikling. De søker informasjon som er direkte anvendbar, og ikke generell informasjon som kan komme til nytte på sikt.

Hvor mange produkter som lanseres i året varierer litt. Norsk Kjøtt og Prior lanserer begge nærmere 50 nye produkter, mens TINE kommer med ca. 10 nye produkter i løpet av et år. Både TINE og Prior lykkes med 90% av lanseringene. I Norsk Kjøtt er det uenighet om hvor stor andel av lanseringene de lykkes med. Enkelte i organisasjonen sier de har få misser, mens andre hevder at bort i 80% av alle lanserte produkter blir trukket tilbake i løpet av relativt kort tid. Denne uenigheten kan skyldes mangel på rutiner for målfastsettelse. Derimot er det enighet i organisasjonen om at Norsk Kjøtt tar liten risiko, og unngår større investeringer i forbindelse med

nye lanseringer. Dette er også tilfellet for TINE, som stiller krav om at nye produkter skal være lønnsomme innen relativt kort tid. Den store suksessgraden til Prior tyder på at heller ikke de er spesielt villige til å ta risiko. Men i motsetning til TINE og Norsk Kjøtt har Prior investert store beløp i produktutvikling de siste årene. Ved å investere 100 millioner i året på produktutvikling har de vist stor investeringsvilje.

Lav innovasjonsgrad, smalt informasjonssøk, liten risikovillighet og stort sett høy suksessgrad kjennetegner samvirkeorganisasjonene i norsk landbruk. Dette indikerer at samvirkeorganisasjonene har valgt en utnyttende - framfor en utforskende læringsstrategi.

Tabell 8.3

Sammenligning av organisasjonene med hensyn på undersøkelsesspørsmål 3

	<b>Radikalt vs. inkrementelt nytt produkt</b>	<b>Antall lanseringer og saneringer</b>	<b>Økonomiske krav og investeringsvilje</b>	<b>Smalt vs. bredt informasjonssøk</b>
<b>TINE</b>	De fleste nye produktene som ble lansert fra 1990 til 1999 var inkrementelt nye produkter, men enkelte av produktene var radikalt nye.	Lanserer 8-10 nye produkter hvert år, hvorav de fleste er produktforbedringer Lykkes med de fleste nye produktene de lanserer	Stilles strenge økonomiske krav til nye produkter. De bør være lønnsomme fra dag 1, og i alle fall fra år 3. De fleste produktene oppfyller dette kravet.	Lite informasjon fra andre bransjer enn næringsmiddelindustrien
<b>Norsk Kjøtt</b>	Det utvikles noen helt nye produkter, men det meste er små forbedringer av eksisterende produkter.	Lanseres ca. 50 nye produkter i året med varierende nyhetsgrad. De er lite kritiske til hvilke produkter som utvikles. Ønsker å bli mer kritiske og redusere antallet til 20-30 produkter. Uenighet i org. om hvor mange lanseringer som mislykkes. Noen sier 80%, mens andre sier få.	Tar liten risiko Foretar ikke store investeringer i forbindelse med nye lanseringer.	Noen idéer kommer fra andre bransjer, f.eks. legemiddelbransjen, men egen bransje er hovedkilden til informasjon.
<b>Prior</b>	Alle produktene som ble lansert fra 1990 til 1999 var inkrementelt nye produkter.	Lanserer 30-50 nye produkter i året. 90% av de lanserte produktene blir værende igjen på markedet De fleste mislykkede lanseringer har vært i markeder med stor konkurranse, for eksempel innen frossenvaremarkedet	Stor investeringsvilje. Har is i magen ved lansering av nye produkter. De gir forbrukerne tid til å bli vant med produktet før produktet eventuelt fjernes.	Informasjon samles inn fra næringsmiddelbransjen i inn og utland.



## 9. Sammendrag og diskusjon

Formålet med denne studien har vært å belyse hvor markedsorienterte salgsorganisasjonene i norsk landbrukssamvirke er, spesielt når det gjelder hvordan produktutviklingen foregår. Vi pekte innledningsvis på at i Norge er det nesten umulig å skille mellom landbrukssamvirkets funksjon og adferd og den landbrukspolitikken som myndighetene fører. Landbrukssamvirket har vært – og er – et viktig redskap for å gjennomføre landbrukspolitikken. Det primære målet med landbrukspolitikken har vært å bevare en bruksstruktur og en geografisk fordeling av produksjonen som gir bøndene et rimelig utkomme. Forbrukernes behov for et variert og spennende tilbud av matvarer har ikke vært ledestjernen i landbrukspolitikken. Derfor har det heller ikke vært noen grunn til at salgssamvirkene i landbruket skulle være spesielt markedsorienterte.

I løpet av de siste årene har offentlige myndigheter pekt på at det er behov for en større forbrukerretting av landbruket, og det er også framhevet at større konkurranse kan være en fordel i denne forbindelsen. Importvernet er også lagt om, og tildels svekket. Den nye politikken innebærer en utfordring for salgsorganisasjonene i landbrukssamvirket, og spørsmålet er hvor godt egnet disse er til å takle de nye utfordringene. Et grunnleggende spørsmål i denne forbindelsen er om den tradisjonelle samvirkemodellen er den beste når det skal utvikles høyt bearbeidede produkter for ulike markedssegmenter. Dette krever store investeringer og medfører også en høy grad av risiko for at man ikke alltid lykkes. I kapittel 2 redegjorde vi for hva som karakteriserer samvirket som økonomisk organisasjonsform. Den tradisjonelle samvirkemodellen som er framherskende i Norge, er kjennetegnet ved åpent medlemskap med en lav kontingent, hovedsaklig felleskapital, og ved at overskuddet utbetales i forhold til levert mengde av råvarer. De fleste økonomer som har analysert denne modellen mener at den er best egnet når produktene som produseres er lite bearbeidet, prisene er gitt utenfra, samtidig som risikoen og kapitalbehovet er begrenset.

Utviklingen i andre land tyder på at den tradisjonelle samvirkemodellen i økende grad får konkurranse av andre former for samvirke. Det er to hovedtyper av slike ”nye” samvirkeorganisasjoner: 1) Samvirker med eksterne investorer og 2) Medlem-investor samvirker. I begge tilfeller får organisasjonene lettere tilgang til egenkapital for investeringsformål enn tilfellet er i den tradisjonelle modellen. Der har det enkelte medlem ikke noe økonomisk insentiv til å investere siden man ikke får avkastning på investert kapital eller kan ta med seg de verdiene som er bygget opp ved en eventuell

utmelding. De nye samvirkeformene gjør det også lettere å forplikte medlemmene til å levere bestemte kvaliteter og mengder av råvarer. I den tradisjonelle modellen har samvirkeorganisasjonene mottakspått, og må sørge for å "bli kvitt" råvarene på en eller annen måte. I en markedsorientert organisasjon ville det være naturlig å starte med kundenes behov og ønsker og bestemme råvarebehovet på dette grunnlaget.

Begrepet "markedsorientering" brukes i mange sammenhenger og på ulike måter. I kapittel 3 redegjorde vi for den akademiske litteraturen som drøfter dette begrepet innenfor markedsføring. Vi kom fram til at det var tre forskjellige måter å definere begrepet:

1) Det første målet på markedsorientering oppfatter begrepet som identisk med en ledelsesfilosofi som fokuserer på markedsføring ("the marketing concept"). Utgangspunktet er alltid kundenes behov, og målet er at man utvikler og tilbyr produkter som dekker disse behovene bedre og mer effektivt enn konkurrentene. I vårt tilfelle er det mest aktuelle alternativet til markedsorientering det vi kan kalle "råvareorientering", dvs. at drivkraften i produktutviklingen i stor utstrekning er de råvarene som produsentene (eierne) leverer.

2) Den andre tolkningen av markedsorientering bygger i større grad på hva bedriftene faktisk gjør, og søkelyset rettes spesielt mot innsamling, spredning og bruk av markedsinformasjon. I vår sammenheng har vi fokusert spesielt på i hvilken utstrekning samvirkeorganisasjonene foretar en systematisk innsamling av markedsinformasjon i forbindelse med produktutvikling.

3) Den tredje tolkningen av begrepet "markedsorientering" legger hovedvekten på læringsaspektet. I forbindelse med produktutvikling kan man enten utnytte eksisterende kunnskap eller man kan utforske nye områder. Hvis man er redd for risiko og har en kort tidshorisont bygger man konsekvent på en utnyttende strategi. Dette gir få eller ingen radikalt nye produkter, og man lærer heller ikke så mye nytt. En markedsorientert bedrift vil forsøke å balansere en "utnyttende" og en "utforskende" strategi i sin produktutvikling.

I vår gjennomgang av litteraturen fant vi bare en studie som har sett spesielt på sammenhengen mellom ulike utforminger av samvirkeorganisasjoner og deres markedsorientering (Kyriakoupolos, 2000). I denne nederlandske studien undersøkes samvirkeorganisasjoner som er organisert på ulike måter og som har ulike bedriftskulturer. I tråd med teorien syntes ikke en tradisjonell samvirkeorganisering å fremme markedsorientering. Dette

henger sammen med at denne modellen ikke fremmer risikotaking og investeringsvilje. Bedriftskulturen i samvirkene har imidlertid også stor betydning, noe som stemmer med at en i litteraturen generelt har funnet at toppledelsens engasjement har stor innflytelse på organisasjonens grad av markedsorientering. En tradisjonell samvirkeorganisasjon har med andre ord muligheten for å være mer eller mindre markedsorientert, avhengig av hvilke holdninger ledelsen har. På grunnlag av vår gjennomgang av litteraturen formulerte vi tre undersøkelsesspørsmål for den empiriske undersøkelsen, en for hver av de tre tilnæringsmåtene til begrepet ”markedsorientering”. Vi ønsket å undersøke om de tre store salgssamvirkene i norsk landbruk – TINE Norske Meierier, Norsk Kjøtt og Prior Norge – a) i sin produktutvikling i stor grad var drevet av råvaretilgangen, b) bygget på en systematisk informasjonsinnsamling i sin produktutvikling og c) la større vekt på en ”utnyttende” enn en ”utforskende” strategi i sin produktutvikling.

Data ble skaffet tilveie ved a) en gjennomgang av årsrapportene til de tre samvirkeorganisasjonene i perioden 1990-99 og b) ved dybdeintervjuer med sentrale medarbeidere fra markeds- og FoU avdelingene i de tre organisasjonene. Ved dybdeintervjuene benyttet vi en intervjuguide som dekket alle de tre undersøkelsesspørsmålene, dvs. alle de tre målene på markedsorientering.

Årsrapportene til TINE Norske Meierier og Prior Norge ga en relativt god oversikt over hvilke nye produkter som ble introdusert det enkelte år i perioden 1990-99. I Norsk Kjøtt ble produktutviklingen først omtalt i årsrapporten for 1999. Det var stor forskjell i antallet nye produkter i de tre organisasjonene: I TINE dreier det seg om 8-10 nye produkter pr. år, mens det i Norsk Kjøtt og Prior Norge er snakk om nærmere 50 nye produkter pr. år ifølge årsrapportene og våre intervjuer. Det er relativt få av produktene som kan kalles radikalt nye, og det virker som det har vært liten vilje til å ta risiko i alle de tre organisasjonene. Gjennom intervjuene får vi også et klart inntrykk av dette. Suksessraten ved introduksjon av nye produkter er derfor naturlig nok svært høy sammenlignet med næringsmiddelbedrifter generelt. Spesielt i TINE Norske Meierier synes dette å være tilfellet. Alt i alt er det en ”utnyttende” strategi som har dominert produktutviklingen i de tre salgssamvirkene, og basert på dette målet er de derfor ikke spesielt markedsorienterte.

Når det gjelder innsamling av markedsinformasjon i forbindelse med produktutviklingen, tyder intervjuene på at TINE Norske Meierier har kommet lengst med hensyn til å foreta forskjellige typer av markedsanalyser i ulike stadier av prosessen. Norsk Kjøtt er i ferd med å innføre et nytt styringssystem for produktutviklingen, og en mer systematisk informasjons-

innsamling når det gjelder markedet er en del av dette. Prior Norge er tilsynelatende minst opptatt av å samle inn markedsinformasjon på en systematisk måte. Tankegangen synes i større grad å være at gode ideer prøves ut, og mye av strategien har gått ut på å imitere "rødt kjøtt" produkter som allerede er i markedet. Selv om Prior har lansert en rekke nye produkter med suksess i de siste årene, vil de på grunnlag av informasjonskriteriet bli ansett som den minst markedsorienterte av de tre organisasjonene.

Intervjuene viste at behovet for å utnytte råvarene var en viktig drivkraft når det gjaldt produktutviklingen i alle de tre organisasjonene. Noe av årsaken til dette er at de råvarene man bearbeider er biologiske produkter som har en naturgitt sammensetning. Hvis det er etterspørsel etter smør, vil det bli biprodukter av melken som benyttes til dette (skummet melk) som også bør utnyttes på en eller annen måte. Tilsvarende kan det ikke produseres indrefilet uten at det blir produsert andre deler av dyret som også bør utnyttes til salgbare produkter. Dette faktum er uavhengig av hvilken form for organisasjon som bearbeider produktene. I våre intervjuer syntest det som om Prior Norge var noe mindre råvaredrevet i sin produktutvikling enn de to andre. Dette kan tildels henge sammen med at råvaren (slaktet) i dette tilfellet er enklere å utnytte enn tilfellet er for Norsk Kjøtt. Det er imidlertid også en annen side ved råvaretilførselen hvor situasjonen synes å variere mellom de tre organisasjonene. Intervjuene tyder på at Prior er bedre i stand til å kontrollere hva som blir produsert og i hvilke mengder dette skjer. Når det gjelder denne dimensjonen kan derfor Prior sies å være noe mer markedsorientert enn de to andre organisasjonene.

Tradisjonelle samvirker har hatt en tendens til å betrakte de råvarene som eierne ønsker å levere – på de tidspunkter som disse ønsker å levere dem – som mer eller mindre gitt. Riktignok brukes prismekanismen for å påvirke leveransene, men det har i liten grad vært stilt klare krav til eierne med hensyn til mengder og kvaliteter. Ollila (1989) drøfter dette spørsmålet når det gjelder meierisamvirket i Finland, og sier at produktutviklingen i hovedsak har blitt basert på teknologi og biologiske forhold uten at man har evnet å omsette endringene i forbrukernes preferanser til nye produkter. Dette henger sammen med insentivstrukturen:

*When consumer preferences change to an extent where changing the existing raw material for the end product becomes necessary, this becomes a hindrance to the cooperative. Producers have no incentive to respond to the demand for products external to their interests. (Ollila, 1989 s. 262).*



Sannsynligvis har rollen som markedsregulator med mottakplikt ført til at samvirkeselskapene i Norge i ennå større grad enn andre steder er nødt til å tilpasse seg de råvarene som produseres. Oppgaven med å regulere totalmarkedet – hvor man på melkesektoren også har måttet overlate til staten å innføre et kvotesystem – trekker oppmerksomheten i retning av å balansere tilførselen av, og etterspørselen etter, mer eller mindre homogene produkter. Dette kan medføre at det blir viet mindre oppmerksomhet til kundenes ønsker om større variasjon i produkttilbudet; en variasjon som kan kreve at også råvareproduksjonen differensieres. Det er for eksempel ikke sikkert det er nok å lage ulike produkter av ”storfe”, som vel nesten alltid betyr dyr av NRF-rasen. Kanskje ønsker forbrukerne i større grad stykningsdeler fra andre raser, som er kjent for sin kjøttkvalitet og ikke for sin melkeproduksjon. Det er vel tvilsomt om Norsk Kjøtt vil gå i spissen for en slik utvikling så lenge nesten alle medlemmene med storfe satser på en kombinasjon av melkeproduksjon og kjøttleveranser.

Løsningen på den problemstillingen vi her er inne på kan være å videreutvikle dagens tradisjonelle samvirkemodell mer i retning av det man i Danmark kaller ”flerstrengede” kooperativer (The Federation of Danish Cooperatives, 1999). Et flerstrengt samvirke er et samvirke som er organisert for å produsere ulike typer av råvarer i tråd med markedets etterspørsel. I denne forbindelsen blir det etablert egne produsentgrupper og styringskomiteer for de ulike produktvariantene. I Danmark skiller man for eksempel mellom griser som produseres for ulike markeder, siden det er ulike kvaliteter som etterspørres for eksempel i England og i Tyskland. Det viktigste er imidlertid den kontroll som det ”flerstrengede” samvirket må ha over produksjonen av de ulike variantene. I tillegg til prisdifferensiering og bonuser er det ikke uvanlig å inngå individuelle kontrakter med de enkelte produsentene. Slik sett er det visse likhetstrekk mellom de ”flerstrengede” samvirkene og den form for ”medlem-investor” samvirker som man i USA kaller for New Generation Cooperatives. I begge tilfeller er det sentralt at man starter med hva markedet etterspør og gir samvirket anledning til å bestemme hva som skal produseres for å dekke denne etterspørselen.

Den nye generasjonen av samvirker i USA har også en viktig finansiell side. Medlemmene investerer i selskapet og får dermed kjøpt leveringsrettigheter, som siden kan selges. Andre tradisjonelle samvirker i utlandet har fått inn eksterne investorer for å kunne ekspandere, jfr. for eksempel flere irske meierisamvirker. I Norge synes det som om TINE Norske Meierier og Norsk Kjøtt begge kan frigjøre kapital i dag, slik at behovet for ny investeringskapital ikke tvinger fram organisatoriske endringer på kort sikt. Begge disse organisasjonene er i ferd med å rasjonalisere driften og de står ikke overfor noen vekst i etterspørselen på sine kjerneområder. De investerer

derfor ledig kapital på andre områder, og både fisk og brennevin har vært omtalt som nye investeringsområder i dagspressen. Prior Norge står derimot overfor en voksende etterspørsel når det gjelder hvitt kjøtt og har behov for store investeringer framover. De planlegger å investere 100 millioner kroner per år framover i sin kjernevirksomhet. Ifølge Dagens Næringsliv 6.9.2000 ville Prior-sjef Svein Lyngnes "at landbrukssamvirket skal innføre grunnfondsbevis og utbytte etter modell fra det private næringslivet for å få mer aktive og resultatkrevene eiere". De tre salgssamvirkene står med andre ord ikke overfor de samme utfordringene.

Den risikovilje som TINE Norske Meierier og Norsk Kjøtt viser gjennom sine investeringer utenfor sine respektive kjerneområder, strider mot teorien om at tradisjonelle samvirker ikke er villige til å ta risiko. En mulig forklaring er at medlemmene har et ideologisk engasjement som gjør at de vil satse ressurser på samvirkebaserte aktiviteter utenfor kjerneområdene, hvor synergieffekter kanskje kan oppnås. En annen mulig forklaring er at medlemmene jevnt over er passive og ikke tror at de kan påvirke utviklingen i noen særlig grad. Uansett er det nok mindre problematisk å investere i nye forretningsområder enn å investere i nye produkter som kan konkurrere med de råvarene som store deler av medlemsmassen produserer i dag.

## 10.Litteraturliste

- Adams, Marjorie E., Day, George S., and Dougherty, Deborah (1998):Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*,vol 15, 403-422.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Albæk og Schultz (1997): One Cow, One Vote? *Scandinavian Journal of Economics*
- Andersen, S.S. (1997): Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design, Oslo: Fagbokforlaget.
- Bekkmum, O-F van og Dijk, G. van eds (1997): Agricultural co-operatives in the European union and issues on the eve of the 21<sup>st</sup> century. Assen: van Gorcum
- Coase (1937): The Nature of the Firm, *Economica*, 4
- Cohen, Wesley M., and Levinthal, Daniel A.(1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quartley*, Vol. 35, 128-152.
- Cook, M.L. (1995):"The future of US Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77
- Cooper, Robert G.(1993), Winning at New Products, 2<sup>nd</sup> editon, *Addison-Wesley, Reading, Mass.*
- Crawford, C. Merle (1996): New Products Management, 5<sup>th</sup> edition. *Irwin McGraw-Hill.*
- Day, George S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Orientation, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Oct), 37-52.
- Deshpande, Rohit, Farley, John U., & Webster,Fredrick E. Jr. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 57 (Jan.), 23-35.
- Dickson, Peter Reid (1992): Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (jan), 69-83.
- Dijk, van Gert (1997): Implementing the Sixth Reason for Co-operation- New Generation Coopratives in Agribusiness. *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries, Jerker Nilsson og Gert van Dijk, eds.*
- Drucker, P.F. (1954): *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol.14, no.4, 532-550
- Fornell, Claes (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol 55 (Jan), 1-21.
- Fulton, M. (1995): The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach, *American Journal of Agricultural Economics*
- Gatignon, Hubert, and Xuereb, Jean-Marc (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, vol. 34, (Feb), 77-90.
- Gripsrud, Lenvik og Olsen (2000): Influence Activities in Agricultural Cooperatives : The Impact of Heterogeneity, *NILF-report 2001:2*, Oslo.
- Han, Jin K., Kim, Namwoon,& Srivastava, Rajendra K. (1998): Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, vol. 62 (Oct.), 30-45.
- Hansmann, H. (1988): Ownership of the Firm, *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, no.2, fall.
- Harris, A., Stefanson, B., Fulton, M. (1996): New generation cooperatives and cooperative theory. *Journal of Cooperatives* 11:15-28
- Harte, L.N. (1997): Creeping Privatisation of the Irish Co-operatives in the Agro-food Industries, ed. Nilsson, J. and van Dijk
- Hornig, Shun-Ching (1998): Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management* (July): 79-85
- Hubert, George P. (1990): Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, Vol. 2, No.1 (Feb), 88-115.
- Hult, G. Thomas & Ferrell, O.C. (1997): A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing. *Journal of Business Research* 40: 155-166
- Hunt, Shelby D. (1991): *Modern Marketing Theory. Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western, OH.
- Jaworski, Bernard J., and Kohli, Ajay K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), 53-70.
- Kotler, Philip (1984): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementing and Control*, Prentice-Hall,NJ
- Kyriakopoulos, Kyriakos (2000): *The Market Orientation of Cooperative Organizations*, Doctoral dissertation, Nyenrode University, Breukelen

- Lerman, Z. og Parliament, C. (1990): Comparative Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in US Food Industries, *Agribusiness: An International Journal*, 6 (6)
- Levinthal, Daniel A., and March, James G. (1993): The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 95-112.
- Li, Roger, & Calantone, Roger J., (1998): The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62 (Oct.), 13-29.
- Lyles, Marjorie A., Schwenk, Charles R. (1992): Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, Vol. 29: 2 (March), 156-174
- Lynn, Gary S., Skov, Richard B., Abel, Kate D. (1999): Practices that Support Team Learning and Their Impact on Speed to Market and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, 439-454
- March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 (Feb), 71-87.
- McKee, Daryl (1992): An Organizational Learning Approach to Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, 232-245.
- Milgrom, P. og Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall International Editions.
- Narver, John C., & Slater, Stanley F. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, (Oct), 20-35.
- Narver, John C., Jacobson, Robert & Slater, Stanley F. (1993): *Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data*, Working paper, Marketing Science Institute, MA.
- Nilsson, J. (1998): The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Swedish Journal of Agricultural Research* 28
- Nilsson, Jerker (1999). The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Cooperatives, *Swedish Journal of Agricultural Research*, vol.28: 39-47.
- Norsk Landbrukssamvirke (2000): *Landbruksamvirket 2000*. Årbok for landbrukets økonomiske organisasjoner, 46. årgang
- Ollila, P. (1989): Coordination of supply and demand in the dairy marketing system with special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordination institutions, *Journal of Agricultural Science in Finland*, vol 61, no.3
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press

- Porter, P. og Scully, G. (1987): Economic Efficiency in Cooperatives, *Journal of Law and Economics* 489.
- Powpaka, Samart (1998): Factors Affecting the Adoption of Market Orientation: The case of Thailand. *Journal of International Marketing* 9(3): 225-245
- Ruekert, Robert W. (1992): Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9
- Røkholt, P.O., Borgen, S.O. (1999): Landbrukssamvirket – fra forvaltning til marked i Borch O.J. og Stræte, E.P. (red.): *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Tano Aschehoug
- Sandvik, Kåre (1998): The Effects of Market Orientation, *Norges Handelshøyskole*, Bergen.
- Selnes, Fred, Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1996): Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-cultural Study. *Scandinavian Journal of Management* 12 (2): 139-
- Sinkula, Barker & Nordewier (1997): A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4): 305-318
- Sinkula, James M. (1994): Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing* 58 (January): 35-45
- Song, X. Michael, Montoya-Weiss, Mitzi M. (1998): Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, 124-135.
- Song, X. Michael, Souder Wm. E., and Dryer, Barbara (1997): A Causal Model of the Impact of Skills, Synergy, and Design Sensitivity on New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, 88-101.
- Voss, Glenn B, Voss, Zannie Giraud (2000): Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment, *Journal of Marketing*, vol.64 (januar), 67-83.
- Williamson, O. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (october)
- Williamson, Oliver E. (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford: Oxford University Press.

Årsmelding 1999: TINE Norske Meierier, Norsk Kjøtt og Prior  
 Fremtidig organisering av meierisamvirket, Innstilling fra  
 Organisasjonsutvalget 2000  
 Dagsaviser: Aftenposten 18.10.2000, Dagens Næringsliv 6.9.2000 og  
 Nationen 21.12.2000

Vi har hatt samtaler med:

TINE Norske Meierier:

- Per Magnus Mæhle, Daglig leder TINE Kompetansesenter
- Tor Guttormsen, Markedsdirektør
- Marit Sverdrup, Avdelingssjef for emballasje og produktutvikling
- Hanne Refsholdt, Direktør FoU

Norsk Kjøtt:

- Svein Harald Røyne, Markedsdirektør
- Sverre Sandsmark, Salgsdirektør
- Ragnhild Solheim, Utviklingssjef Gilde Norge BA

Prior:

- John Nordal, FoU leder
- Arild Husefjeld, Markedsdirektør
- Finn Dalen, Produkt- og Prosessutvikler Hærland Produkter





## Vedlegg 1: Intervjugal

### Produktutvikling innenfor landbrukssamvirke

#### A. Åpning

1. Formål:
  - Lære om hvordan produktutviklingsprosessen foregår innenfor landbrukssamvirke/næringsmiddelindustrien. Sammenlignende studie
  - Kartlegge barrierer og motivasjon som innvirker på produktutviklingen
  - Kartlegge effekter av produktutviklingen?
2. Ansvarlige: Senter for Samvirkeforskning v/ Handelshøyskolen BI
3. Konfidensielt
4. Tidsforløp: (1-1,5 time)

#### B. Start

Demografiske data:

- Vi har tidligere snakket med ..... fra FoU og fått et vist inntrykk av hvordan PU foregår i ..... Vi ønsker nå å få innblikk i hvordan salgssiden oppfatter PU-prosessen.
- Hvordan er ..... organisert når det gjelder produktutvikling?

#### C. Kjernen

1. Hvordan går dere frem når dere utvikler nye produkter?  
Vi er interessert i hele prosessen fra ide til lansering/evaluering.

##### 1. Idé-utviklingsfasen

- Hvor kommer idéene fra?

##### 2. Kartleggingsfasen

- Hvordan søker dere informasjon (internt /eksternt, kunder/konkurrenter? Ser dere på andre bransjer enn deres egne?
- Hva slags informasjon søker dere?

- Markedsinfo (trender, markedspotensiale, kundepreferanser, kjøpsprosedyrer)
  - Produktinfo (holdninger til våre produktidéer, andres produkter)
  - Info om investering, tid og risiko
- Hva skjer med informasjon som kommer inn i organisasjonen? Hvordan blir den spredd (formelle/uformelle møter, tverrfaglige team etc.) og eventuelt lagret (rapporter, arkiv, databaser etc.) ?

### 3. Teknisk utvikling

- Hvordan foregår den tekniske utviklingen av produktet?
  - Design, prototypetesting, ferdigstilling
  - Hvem er involvert? Hvordan er prosessen organisert (tverrfaglige team, individuelt arbeid)?

### 4. Lansering

- Hvordan foregår lanseringen? (internt før eksternt, ansvarlige personer oppnevnes, utarbeides helhetlige planer, foretaes testing av responsen?)

### 5. Evaluering

- Hvordan vurderes prosessen? (underveis, til slutt)
- Hvem vurderer prosessen?
- Stor uenighet eller enighet om hvordan prosessen bør gjennomføres?

## 2. Hva er motivene bak produktutviklingen?

1. Hva ønsker dere å oppnå ved å utvikle nye produkter? (lønnsomhet, markedsandel, kundetilfredshet??)
2. Hvilke incentiver styrer utviklingen? (Økonomiske, anerkjennelse, kontroll)

## 3. Finnes det faktorer i organisasjonen som gjør det vanskelig å drive med produktutvikling? Og eventuelt hva slags faktorer er dette? (lite støtte fra toppledelsen, for lite finansielle midler, for få menneskelige ressurser etc.)

- Hvordan påvirker disse begrensningene organisasjonens produktutvikling?

4. Hva får bedriften ut av sin satsing på produktutviklingen ?
  - Lønnsomhet
  - Kundetilfredshet
  - Kompetanse/kunnskap (generell kunnskap og spesifikk kunnskap om produktutvikling)
5. Hvilke erfaringer har de siste 5 års gjennomføring av produktutvikling gitt Norsk Kjøtt? (Har dere mer kunnskap, ferdighet og bedre rutiner i PU i dag, enn for 5 år siden?)
6. Hvordan vil du beskrive de markedsforholdene dere jobber under? (Turbulent, stor konkurranse, lovgivning etc.)

Finnes det en oversikt over de siste års produktlanseringer og saneringer?

#### *D. Avslutning*

- Takk
- Tilbakemelding