

Innovasjonssystemet i TINE Grappa og Norsk KjøttSamvirke BA

Nils-Otto Ørjasæter

Forskningsrapport 14/2003

Handelshøyskolen BI
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering
Senter for samvirkeforskning

Nils-Otto Ørjasæter
Innovasjonssystemet i TINE Gruppa og Norsk Kjøttvirke BA

© Nils-Otto Ørjasæter
2003

Forskningsrapport 14/2003
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
P.b. 580
1302 Sandvika
Tlf: 67 55 70 00
www.bi.no

Rapporten kan bestilles fra:

Norli, avd. Sandvika
Telefon: 67 55 74 51
Fax: 67 55 74 50
Mail: bi.sandvika@norli.no

Forord

Tine Grappa og Norsk Kjøttssamvirke (Norsk Kjøtt) står ovenfor betydelige utfordringer med økende press på det norske tollvernet og en tilspisset konkurransesituasjon. En bedre håndtering og utnyttelse av selskapenes innovasjonspotensialer kan være et viktig bidrag til overlevelse og vekst. I dette arbeidet er innovasjon satt på dagsorden. Hovedfokus er selskapenes muligheter for utnyttelse av mer radikale og intraprenørielle forretningsideer. Selskapenes innovasjonssystem analyseres i dette lys, og forslag til modeller for mer effektiv håndtering av slike verdier fremsettes og diskuteres. Problemstillingene belyses med cases og statistikk.

Et stort antall representanter fra Tine Grappa og Norsk Kjøtt har stilt velvillig opp til intervjuer og samtaler. Mange har også bidratt med referanser, materiell og kommentarer underveis i arbeidet. Vi er svært takknemlig for deres bidrag. En spesiell takk rettes til Per Magnus Mæhle fra Tine Grappa samt Egil Olsvik og Egil Sørflåten fra Norsk Kjøtt, som foruten viktige innspill, har deltatt i organiseringen av arbeidet. En spesiell takk også til Per Ingvar Olsen som leder ”Senter for samvirkeforskning” ved Handelshøyskolen BI. Per Ingvar Olsen har vært en diskusjonspartner og bidratt med viktige innspill. Anne Espelien fra senteret har bidratt med redigering og lay-out.

Rapporten er skrevet som en del av fase 2 av forskningsprosjektet ”Norsk jordbruksvaresektor: Strategi og forretningsutvikling mot år 2010”. Prosjektet ledes av førsteamanuensis Per Ingvar Olsen, Institutt for innovasjon og økonomisk organisering ved Handelshøyskolen BI.

Sandvika 14.oktober 2003
Nils-Otto Ørjasæter

Innhold

1. Sammendrag	7
2. Behov for innovasjon i norsk landbruksindustri	10
2.1 Utviklingstrekk i landbrukssektoren	10
2.2 Innovative bedrifter.....	11
2.3 Norske bedrifters ventureaktivitet.....	12
3. Innovasjon og intraprenørskap.....	14
3.1 Graden av innovasjon	14
3.2 Kommersialiseringsmetoder	16
3.3 1 st -, 2 nd - og 3 rd wave kommersialiseringer	17
3.4 Selskapsinkubatorer	18
3.5 Intraprenørskapsprosessen	19
3.6 Intraprenørskap som verktøy for økt verdiskapning	22
4. Innovasjon i Tine Grappa og Norsk Kjøtt	24
4.1 Teknologi- og produksjonsrelaterte innovasjoner	24
4.2 Markeds- og produktinnovasjoner	27
4.2.1 Produktutviklingsprosessen	28
4.2.2 Intellektuelle rettigheter.....	30
4.3 Kommersialiseringer og strukturelle innovasjoner	32
5. Kommersialiseringsvirksomheten i Tine Grappa og Norsk Kjøtt	34
5.1 Nye virksomhetsområder.....	34
5.2 Datterselskapene	36
5.2.1 Noen eksempler på 2 nd wave selskaper	38
5.2.2 Regionale innovasjoner	40
5.3 Tine BioMarin	40
6. Drivkrefter og kilder til forretningsideer	44
6.1 Kilder til forretningsideer og idégenerering	47
7. Organisering av intraprenørskapsvirksomheten	49
7.1 Industrialisering og internasjonalisering.....	51
I. Referanseliste	54
II. Linker til relevante nettsider	56
III. Relevante begreper	57
IV. Datterselskap i Tine Grappa og Norsk Kjøtt	62

Sammendrag

Denne rapporten tar opp problemstillinger vedrørende Tine Grappa og Norsk Kjøtt som innovasjonssystem. I tillegg diskuteres mulighetene som ligger i en videreutvikling av dette systemet.

En rekke undersøkelser konkluderer med at innovative bedrifter er mer lønnsomme og har større verdiskaping enn bedrifter med lav innovasjonshøyde. For Tine Grappa og Norsk Kjøtt kan innovasjon bli et nøkkelord for å møte fremtidens utfordringer som press på det norske tollvernet og en tilspisset konkurransesituasjon.

Tine Grappa og Norsk Kjøtt har et betydelig potensial til forbedring gjennom økt fokus på de mer radikale innovasjonene, og det intraprenørielle potensialet er betydelig i begge bedriftene.

De fleste innovasjonene i Tine Grappa og Norsk Kjøtt er ”hverdags-innovasjoner” med lav innovasjonshøyde. Disse oppstår gjerne som følge av forbedringer eller justeringer av eksisterende produkter og distribusjonssystemet, produksjonsmessige endringer, etablering av nye markeder og justeringer i ledelsesstrukturen.

I Tine Grappa og Norsk Kjøtt finnes det i liten grad systemer og strategier for identifisering, generering og håndtering av de mer radikale innovasjonene. Dette gjelder spesielt forretningsideer som ikke passer med eksisterende praksis, systemer, strukturer og kultur, såkalte disruptive innovasjoner. Disse innovasjonene er gjerne strukturelle innovasjoner og kommersialiseringer som oppstår som resultat av toppledelsens disposisjoner og initiativ. Tine Grappa og Norsk Kjøtt har begge åpnet for en utvidelse av kjernevirksomheten de seinere årene, og har med dette tilrettelagt for utvikling av ny virksomhet.

Det er utviklet en rekke spennende interne kommersialiseringer (1st wave kommersialiseringer) i Tine Grappa de senere årene. De viktigste er kanskje Piano, Biola og Litago. Tilsvarende har Norsk Kjøtt utviklet RollerKing- og Edelgriskonseptet. Felles for disse 1st wave kommersialiseringene er at de har et betydelig potensial til videre kommersialisering og industrialisering i form av nye heleide (2nd wave kommersialiseringer) eller deleide selskaper (3rd wave kommersialiseringer). En slik utvikling vil kunne synliggjøre kommersialiseringenes verdier i langt sterkere grad enn om de forblir interne virksomheter innad i morselskapet. Samtidig kan dette medføre at

selskapene blir mer attraktive som verktøy for alliansebygging og byttemiddel, for eksempel ved en internasjonal satsing.

Det eksisterer et relativt tett eiermessig samarbeid mellom Tine Grappa og Norsk Kjøtt gjennom etablering av flere nye felleseide virksomheter. De kanskje mest spennende felles eide kommersialiseringene er Fjordland og Marian Seafood. Med disse selskapene utnytter Tine Grappa og Norsk Kjøtt sin sterke kompetanse på håndtering av ferskvarer. I tillegg har de etablert et instrument for å posisjonere seg innen sjømatsektoren.

Tine BioMarin er et annet eksempel på en etablering som posisjonerer Tine Grappa i den marine sektoren. Forretningssideen er å utvikle, markedsføre og levere teknologier, produkter og ingredienser fra marint råstoff. Selskapet er medeier i selskapene Maritex og NutriMarine, og er med dette godt rustet til å utvikle nye resepter og ingredienser rettet mot næringsmiddel-, legemiddel-, kosmetikk- og forindustrien.

Sintef og Tine Grappa har sammen utviklet et fermenteringsutstyr (filterfermentoren) som gjør det mulig å produsere ulike bakteriekonsentrat. Konsentratet kan produseres kontinuerlig og separeres og tappes i gitte brukerenheter. Teknologien brukes i forbindelse med lisensproduksjon av Jarlsbergost i USA. Filterfermentoren produserer Jarlsberg-bakterier i konsentrert form. Bakteriekulturen sendes til produksjonsanlegget i USA hvor de inngår i produksjonen. Teknologien gjør det mulig å produsere nye spennende bakteriekulturer (startkulturer), og kan sammen med satsingen i Tine BioMarin danne kjernen i en ny ingrediensindustri.

Tine Grappa har fått kommersialiseringer fra sine regionale selskaper og meierier. Ostecompaniet er et spennende unntak som ble etablert vinteren 2003. Selskapet satser på nisjeprodukter med regional forankring og lokal opprinnelse.

Norsk Kjøtt har vært langt mer offensive enn Tine Grappa i etablering av regionale kommersialiseringer. Thulefjord og Hallingskarvet er to spennende etableringer i så måte. Også disse etableringene er regionalt orientert, med salg og markedsføring av produkter med lokale tradisjoner.

Gjennom etablering av en inkubatorfunksjon kan Tine Grappa og Norsk Kjøtt profesjonalisere kommersialiseringsvirksomheten. Det er viktig å gi inkubatoren nødvendig autoritet, kompetanse, kapasitet og kapital for å utvikle prosjektene frem til suksessfulle kommersialiseringer. For å ha tilstrekkelig kraft i vekstfasen (fra markedsintroduksjon til industrialisering)

kan det være fornuftig å etablere et eget finansielt instrument (corporate venture fund) som ledes av inkubatoren.

For å møte fremtidens utfordringer vil innovasjon være et viktig strategisk verktøy. Etablering av nye interne og eksterne kommersialiseringer vil være viktige bidrag, men sannsynligvis ikke tilstrekkelig. Mer gjennomgripende strukturelle innovasjoner synes å være nødvendig. En mulig strategi i så måte er utskillelse av Tine Gruppas og Norsk Kjøttts ”vekstområder” i ett eller flere heleide eller deleide konsern, som deretter kan videreutvikles gjennom å invitere eksterne aktører på eiersiden. Den gjenværende virksomheten kan følge et annet løp. Enten fortsette som nå, eller restruktureres gjennom fusjon med en eller flere liknende virksomheter i Norden.

Behov for innovasjon i norsk landbruksindustri

Landbrukssektoren står overfor store utfordringer med press på det norske tollvernet og en tilspisset konkurransesituasjon. I denne situasjonen vil økt fokus og satsing på innovasjon kunne være et viktig viremiddel.

2.1 Utviklingstrekk i landbrukssektoren

Prisveksten på norske matvarer har vært 4-5 prosent høyere per år enn gjennomsnittet for matvarer i EU siden 1994. I år 2000 var matvareprisene i Norge 62 prosent over gjennomsnittet i EU, 37 prosent høyere enn i Sverige, 33 prosent høyere enn i Danmark, 52 prosent høyere enn i Finland og 66 prosent høyere enn i Tyskland (*Kilde: SSB*). Fortsetter denne utviklingen vil våre matvarepriser innen 2010 være det dobbelte av gjennomsnittet i EU og 75 prosent høyere enn i Sverige, selv når vi tar hensyn til momsreduksjonen på matvarer som ble innført i 2002.

Norge står stadig mer handelspolitisk isolert, og med en fortsatt defensiv strategi vil situasjonen forverres ytterligere i forhold til de store landbruksnasjonene og handelsblokkene. Vi vil gradvis måtte tilnærme oss de krav og regler som settes av disse. EU har forpliktet seg til vesentlige reduksjoner i markedsbarrierer og innenlands støtte, dog ikke i WTOs størrelsesorden med krav om 60 prosent reduksjon av toll for import av matvarer. Ytterligere press settes på de norske matprodusentene ved at det fremsettes stadig sterkere krav om økt markedsadgang for u-landenes matvarer til i-landenes markeder.

Den generelle konkurranseevnen overfor utlandet viser også et dystert bilde med en lønnsvekst som årlig ligger omlag tre prosent høyere enn i EU. Under ellers like betingelser vil prisdifferansen med dette ytterligere forverres i forhold til de utenlandske konkurrentene.

I konkurrentlandene foregår det en restrukturering av produksjons-leddet med stadig større og mer profesjonelle enheter. Dette er en utvikling vi i liten grad kan ta del i på grunn av dagens handelsbarrierer og landbruksstruktur. For produksjon av våre primærprodukter vil dette føre til at konkurrentene vil kunne produsere langt billigere gjennom færre og større produksjonslinjer og muligheten for utvikling av stadig bedre produksjons-, distribusjons- og produktteknologi. Bildet forverres ytterligere ved at norske forbrukere i økende grad krever variasjon i produktporteføljen, og matkvalitet lik den de ser i utlandet. Norske produsenter vil kunne presses til å øke antallet småskala produktlinjer, hvor konkurrentene har storskala

produksjon. En utdypning av disse forholdene finnes i forskningsrapporten "Perspektiver for norsk jordbruksvaresektor" av Per I. Olsen & Geir Gripsrud (2002).

For å møte disse utfordringene vil det være nødvendig med nytenkning og omlegging av jordbrukssektoren. Et nøkkelord i denne forbindelsen er nyskaping og innovasjon. Krise er den sterkeste kilden til ny innovativ virksomhet (Schumpeter, 1934, 1996), og kan for Tine Grappa og Norsk Kjøtt være et utgangspunkt for å skape endringer, utvikle nye virksomheter, kommersialisering av forretningsideer, utvikle nye organisasjonsstrukturer, ny teknologi, nye markeds- og produktisjer.

2.2 Innovative bedrifter

Bedrifter som har vært i markedet over lengre tid og som har en relativt sterk markedsposisjon, tenderer til å holde fast ved gamle produkter og prosesser. Samtidig presenteres markedet for stadig nye og forbedrede produkter og prosesser fra mindre og nye aktører. Listen over ledende markedsaktører med produkter som har "råtnet på rot" er lang

Bedrifter kan ha forskjellig fokus på innovasjon avhengig av bransje og kontekst. Imidlertid vil alle selskaper uansett bransje og kontekst måtte fornye seg hvis de ønsker å overleve i det lange løp.

Det finnes en rekke analyser som viser klare sammenhenger mellom innovasjon og verdiskaping. Selskaper som tilrettelegger for organisasjonsstrukturer og verdier som stimulerer til intraprenørielle aktiviteter og orienteringer har større vekstmuligheter enn andre (Antoncic & Hisrich 2001; Schollhammer 1982; Burgelman 1983; Kanter 1984; Luchsinger og Bagby 1987; Guth & Ginsburg 1990; Zara & Covin 1995).

Lignende konklusjoner trekkes også fra ledende konsulentselskap. Blant annet har PriceWaterhouseCoopers (2000) gjennomført en studie av mer enn 800 bedrifter i syv land. Analysene viste at innovative bedrifter hadde en langt sterkere verdiutvikling. De mest innovative bedriftene hadde doblet sin markedsverdi i løpet av fem år, mens de minst innovative stod på stedet hvil eller fikk redusert sin verdi. De minst innovative brukte mer penger på å få frem gode ideer og fikk samtidig frem langt færre gode ideer.

Undersøkelser gjennomført i Norge underbygger det samme inntrykket. Teknologibedriftenes Landsforening sin FoU- og innovasjonsrapport (2000 og 2001) viser at innovative teknologibedrifter har en klart høyere vekst i omsetningen, og henter en betydelig større andel av sin omsetning på

eksportmarkedet enn hva som er tilfellet for gjennomsnittet av teknologi-bedriftene. Videre viser undersøkelsen at de innovative teknologibedriftene har en markant høyere eksportvekst enn gjennomsnittet av teknologi-bedriftene.

I følge Wandsvik & Waagø (1998) er det rimelig å anta at det i større industrikonsern finnes et stort antall ideer som ikke blir oppdaget og utnyttet på grunn av strukturelle hindringer og manglende incentiver. I dette ligger det en stor utfordring og tilsvarende muligheter for norske industrikonsern til å styrke sin konkurransekraft og øke sin verdiskapning.

2.3 Norske bedrifters ventureaktivitet

Enkelte norske industribedrifter har oppdaget at det ligger muligheter i en satsing på entreprenøriell virksomhet. Et bilde på at noe er i ferd med å skje ser vi gjennom en rekke bedrifters etablering av verktøy for håndtering av ”venturepregede” prosjekter.

Sintef har rustet opp sitt kommersialiseringselskap, SINVENT, og har bemannet selskapet med fire årsverk. Selskapet fungerer som en inkubator for interne forretningsideer og som et managementselskap for Sintef Gruppen Venture. Dette er et investeringsfond/-selskap med en forvaltningskapital på 100 millioner kroner.

Telenor har nylig restrukturert sin ventureaktivitet og samlet disse aktivitetene i Telenor New Business. Dette er en egen forretningsenhet forankret i konsernledelsen og bemannet med seks årsverk. Enheten har ansvaret for å kommersialisere interne og eksterne forretningsideer som har relevans for kjernevirksomheten til Telenor. Enheten er en inkubator og ”såkornkapital” for Telenor-relevante forretningsideer. Telenor er for øvrig hovedinvestor i fondene Telenor Venture I og II, og eiere av Venture III. Disse selskapene genererer investeringskapital rettet mot oppstartsselskap innen telebransjen, og tar mer modne prosjekter enn Telenor New Business. Telenor har gjennom sin juridiske avdeling og Telenor New Business personer som tar seg av selskapets patent-, mønster- og merkevarevirksomhet (Intellectual Property Rights - IPR).

Statoil har gjennom avdelingen Industri og Kommersialisering (I&K) blant annet ansvaret for Leverandørutviklingsprogrammet (LUP), Statoil Innovation AS og selskapets IPR. LUP støtter bedrifter som ønsker å kommersialisere ny teknologi eller produkter som er relevante for Statoils kjernevirksomhet. Statoil Innovation tar eierposisjoner og yter kapital og

kommersialiseringshjelp til interne og eksterne forretningsideer som er relevante for Statoils kjernevirksomhet.

Norsk Hydro har etablert Norsk Hydro Venture for investering i eksterne og interne prosjekter, samt investering i andre venturefond. I tillegg har de kommersialiseringselskapet Hydro Pronova. Dette selskapet har ansvar for kommersialisering av interne forretningsideer og virksomheter som ikke naturlig inngår i Hydros divisjoner.

Kongsberg Innovasjon er et nystartet instrument for vekst i regionen, blant annet gjennom kommersialisering av forretningsideer. Etableringen er et spleiselag mellom de ledende industribedrifter i regionen og det offentlige gjennom SIVA og Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND). Konseptet er interessant fordi man her har et nettverk av bedrifter som samarbeider om kommersialisering av forretningsideer fra egne rekker. Forskningsparkene i Norge har likhetstrekk med dette konseptet, men de er i større grad dominert av offentlig støtte og er mer et verktøy for gründere fra forskningsinstitutter og universiteter.

Forskningsinstituttene i Norge har siden medio 1995 samarbeidet om kommersialisering av forskningsresultater med Norges Forskningsråd og SND gjennom Forny-programmet. Forskningsparkene fungerer som inkubatorer og gode hjelpere for forskningsinstituttene, og bidrar blant annet med rådgivning, nettverk og tidligfinansiering. Forskningsparkene, instituttene og ”gründerne” tar normalt alle eierskap i slike prosjekter. Fra april 2003 er det åpnet muligheten for prosjekter fra industrien i dette programmet. For Tine Grappa og Norsk Kjøtt betyr dette at nyskappingsprosjekter som har et spennende forretningsmessig potensiale og som ligger utenfor kjernevirksomheten, kan få finansiell og kompetansemessig støtte til kommersialisering.

Innovasjon og intraprenørskap

I innovasjonslitteraturen finner vi en rekke definisjoner på innovasjonsbegrepet, men det er gjerne to dimensjoner som går igjen:

Innovation = invention + exploitation

Det skal altså foreligge noe nytt og det må være nyttig rent forretningsmessig, se for eksempel <http://www.innovation.cc/articles/definitions.htm> og Schumpeter (Spilling, 2003).

I følge Spilling (2003) kan vi skille mellom begrepene innovasjon og entreprenørskap. Entreprenørskap brukes gjerne for *prosessene* knyttet til det å starte en ny forretningsmessig virksomhet. Innovasjon brukes gjerne som betegnelse på *selve endringen* i en ny forretningsmessig virksomhet.

Når entreprenørskap skjer internt i et foretak bruker vi gjerne betegnelsen intraprenørskap, på engelsk "corporate entrepreneurship" eller "intrapreneurship".

3.1 Graden av innovasjon

Det er vanlig å skille mellom radikale og inkrementelle innovasjoner, det vil si i hvor stor grad nyvinningen representerer noe nytt i forhold til tidligere praksis. En radikal innovasjon skiller seg signifikant fra tidligere produkter, teknologier eller praksis og inneholder en stor grad av nyhet for bedriften, konkurrentene eller markedet. Innovasjonen kan i seg selv være unik eller være unik gjennom kombinasjoner av kjente enkeltheter brukt på en ny måte.

Følger vi et mer forsiktig utviklingsløp med dertil lav nyhetsgrad, kaller vi de gjerne inkrementelle innovasjoner. Typiske inkrementelle innovasjoner er produktvariasjoner og prosessforbedringer.

Bryter innovasjonen vesentlig med tidligere praksis og det normale forretningsystemet til bedriften, brukes også betegnelsen "disruptive technologies/products" (Christensen, 1997). Det kan være at produktet ikke passer inn i det eksisterende marked eller distribusjonssystemet, selskapets organisasjonsstruktur eller ikke er forenelig med selskapets kultur eller posisjon i verdikjeden.

Christensen bruker betegnelsen ”sustaining technologies/products”. Sustaining technologies kan være både radikale eller inkrementelle, men for å være sustaining må den passe inn i den eksisterende strukturen og systemet i selskapet. Videre må den være forenlig med rådende praksis og kultur, det vil si at den må være en del av den kollektive orden.

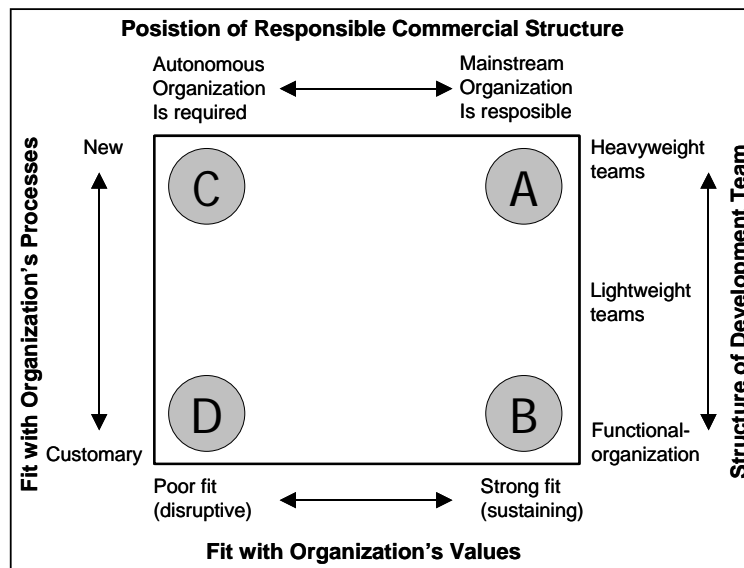
Jo mer ”disruptiv” en teknologi, produkt eller innovasjon er, jo større grunn er det til å legge den utenfor basisorganisasjonen. Dette gjelder uavhengig av om innovasjonen er radikal eller inkrementell. En inkrementell innovasjon, som bryter med eksisterende strukturer og systemer, bør altså enten legges ned eller legges i egne systemer utenfor bedriften. Christensen (1997) beskriver dette som vist i figur 3.1. Aksene til venstre og den nederste aksene representerer spørsmål som ledelsen må stille seg om den eksisterende situasjonen:

D–B: I hvilken grad passer prosjektet med rådende praksis, kultur, strukturer og systemer?

C–D: I hvilken grad kan man bruke rådende prosesser i organisasjonen for utvikling av prosjektet?

Den øverste aksene og høyre akse representerer de handlingene ledelsen bør utøve for å møte situasjonen beskrevet i henholdsvis den nederste og den venstre aksene.

Figur: 3.1 Håndtering av innovative prosjekter (Christensen, figur 8.1, 1997)



3.2 Kommersialiseringsmetoder

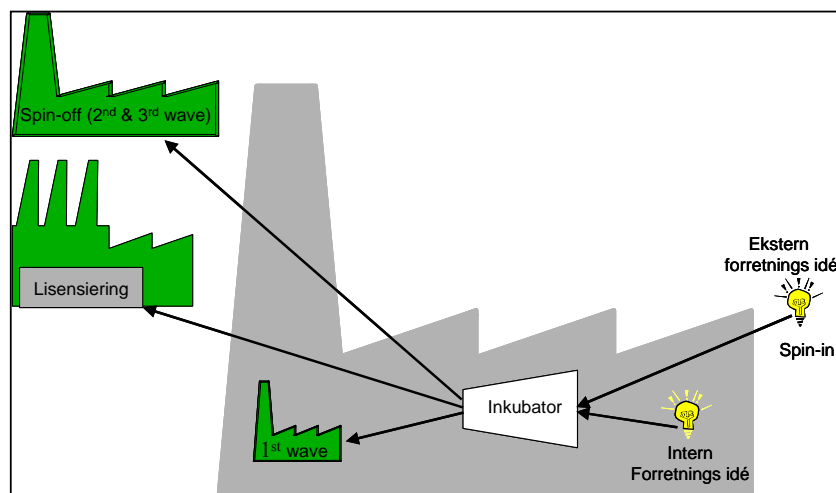
Den intraprenørielle aktiviteten i bedriften kan være representert på mange måter, fra den tradisjonelle utviklingen av nye markeder, markedskanaler, produkter, teknologier, metoder og prosesser, til strukturelle organisatoriske endringer og til etablering av nye oppstartsselskaper.

Ofte brukes begrepet kommersialisering av forretningsideer som synonym med intraprenørskap, men da gjerne med en begrensning til det å skape nye oppstartsselskaper, nye virksomhetsområder og lisensieringer. Lisensiering innebærer et kontraktmessig forhold mellom eieren av objektet (lisensgiver) og selskapet(ene) som får rettighet til å utnytte objektet kommersielt (lisensstaker). Lisensgiveren overfører normalt sin IPR i form av patenter, varemerker eller know-how til lisensstakeren i bytte med penger slik som royalties og up-front (Finn et norsk uttrykk!!) betaling. Figur 3.2 illustrerer prosessen fra innhenting av en forretningsidé via en screening og utvikling gjennom en selskapsinkubator og frem til etablering av et nytt selskap eller en lisensavtale.

Oppstartsselskaper er selvstendige juridiske enheter med uavhengig ledelse, og hvor eierskapet fra morselskapet kan variere fra 0-100 prosent (Sætre, 2001). Relasjonene kan, foruten eierskap, bestå av for eksempel kunnskapsoverføring, bruk av morselskapets infrastruktur og laboratorier, deltagelse i markedsføring og salg.

En fiendtlig spin-off, eller en oppstart som etableres uavhengig av morselskapet av ansatte som slutter, inngår ikke i begrepet intraprenørskap (Sætre, 2001).

Figur: 3.2 Intraprenørskapmodell



I dette dokumentet er intraprenørskapsbegrepet begrenset til hvordan selskapet organiserer seg for generering og utnyttning av mer radikale forretningsideer, uavhengig av hvor nær ideen er kjernevirksomheten, eller om ideen skapes internt eller rekrutteres fra eksterne kilder.

3.3 1st -, 2nd - og 3rd wave kommersialiseringer

Når den nye virksomheten etableres og drives som en egen juridisk enhet (aksjeselskap) utenfor morselskapets rammer, kaller vi det gjerne en spin-off, eller en 2nd wave kommersialisering (se figur 3.2). Forblir den nye virksomheten i morselskapet som en ny avdeling eller et nytt virksomhetsområde, kaller vi det gjerne en 1st wave kommersialisering. Er forretningsideen i tillegg rekruttert utenfra, kaller vi det en spin-in.

Det kan for øvrig være hensiktsmessig å introdusere 3rd wave, hvor 2nd wave er selskabetableringer der morselskapet har, og i overskuelig fremtid ønsker å ha, full eiermessig kontroll (minst to tredjedeler). 3rd wave blir da kommersialiseringer hvor morbedriften har, eller ønsker å ha mindre enn to tredjedeler av aksjene (Ørjasæter og Vittring, 2003). I Tine Gruppe og Norsk Kjøtt sammenheng har vi flere eksempler på at eierskapet blir innen familien (eid av bonden). I slike tilfeller vil mye av den samme logikken gjelde, som i 2nd wave kommersialiseringene.

Spin-off-bedrifter er normalt mer fleksible og innovative enn morrbedriften. I Fjordland tok det 6 måneder fra ideen om sauser i porsjonspakker ble unnfanget til produktet ble lansert. I Tine tok det 6 år fra ”Havbris” ble unnfanget som idé til den ble lansert. I Marian Seafood tar det 1,5 måned fra en idé blir unnfanget til den blir besluttet lansert. I Tine Gruppa og Norsk Kjøtt tar tilsvarende prosess normalt 2-3 år.

En spin-off kan lettere enn morselskapet, etablere nye distribusjonskanaler og strategiske allianser, raskere utvikle nye produkter og etablere kortere vei til markedet. I tillegg vil slike etableringer lettere kunne utnytte eksterne finansieringskilder (se kapittel 3.6), det vil si offentlige ordninger som Skattefunn og Verdiskapningsprogrammet, samt industriell, privat og offentlig kapital. 3rd wave bedriftene vil, i forhold til 2nd wave bedriftene, ha ytterligere grad av fleksibilitet, dynamikk og evne til å tiltrekke seg eksternt kapital. Ulempen med denne formen for kommersialisering er blant annet:

- redselen for det ukjente
- negative følelser ved å gi fra seg noe
- redselen for å miste ”kontroll”, herunder faren for å skape en konkurrent
- uenighet knyttet til hvem som vil besitte den strategiske kontrollen i oppstartsselskapet i fremtiden, herunder uenighet om evne til økonomisk oppfølging av etableringen

Disse ulempene er naturlig nok sterkere for 3rd wave etableringene, enn for 2nd wave etableringene.

Fordelen med en 1st wave kommersialisering er at morselskapet har full kontroll, og at eksisterende arbeids- og ansettelsesforhold blir opprettholdt. I tillegg vil en slik modell kunne være en berikelse for basisvirksomheten ved økt dynamikk gjennom sammensetning av nye team, nye allianser, nye koblinger internt og eksternt. Ulempen er at den finansielle risikoen ikke isoleres eller deles med andre, at det oppstår fare for manglende forretningsmessig fokusering, intern rivalisering, mindre tilgang på offentlig og privat kapital og at den bryter med eksisterende prosesser, rutiner systemer og kultur (er disruptiv).

3.4 Selskapsinkubatorer

For å håndtere bedriftens intraprenørielle virksomhet kan det være fornuftig å etablere et eget ansvarsområde i bedriften, en selskapsinkubator (Richards, S. 2002). For større bedrifter bør inkubatoren normalt organiseres som en egen enhet tett knyttet til toppledelsen og gis nødvendig autoritet, kompetanse, kapasitet og økonomi. Finansieringen bør skje i form av kapital

for driftning av inkubatoren, og til utvikling av forretningsideen merkantilt og teknologisk i tidlig fase (corporate seeds). I tillegg til dette kan det være fornuftig å etablere et eget finansielt instrument for oppbygging og industrialisering av kommersialiseringene (corporate venture fund).

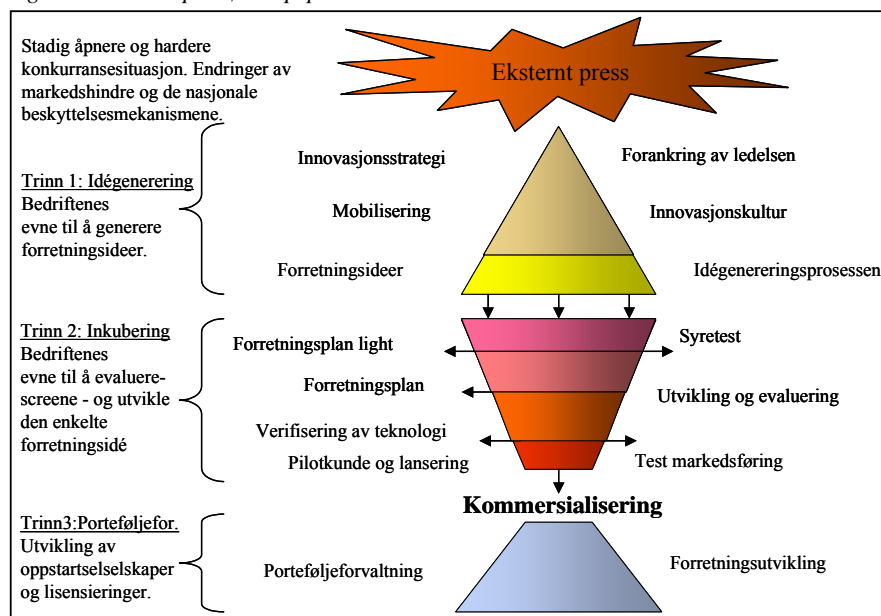
Inkubatoren bør normalt ivareta alle eller flere av følgende hovedoppgaver:

- Ledelse av prosessen med utarbeidelse av konsernets kommersialiseringsstrategier
- Ivaretagelse av selskapets IPR-virksomhet
- Gjennomføring av analyser og undersøkelser som støtter den intraprenørielle virksomheten
- Ledelse av selskapets prosesser for identifisering, generering, screening og evaluering av nye forretningsideer
- Ledelse av de kommersielle prosessene for utvikling av de enkelte kommersialiseringene frem til selskapsetablering eller implementering av forretningsplanen
- Ledelse av et eventuelt kapitalinstrument for oppbygging og utvikling av kommersialiseringene (corporate venture fund)
- Forvaltning av konsernets portefølje av eierposter og engasjement i kommersialiseringer

3.5 Intraprenørskapsprosessen

Prosesen for å fremskaffe og bearbeide forretningsideer fram til suksessfulle kommersialiseringer kan illustreres som vist i figur 3.3. Den øverste trekanten illustrerer den delen av prosessen og de systemene som gir mengden av gode forretningsideer, mens den midterste trekanten illustrerer innsnevringene, det vil si evaluering, prioritering og screening. Den nederste trekanten illustrerer verdiutvikling gjennom utvikling av porteføljen av kommersialiseringer, samt utvikling og verdiøkningen av den enkelte kommersialisering. Trekantene kan beskrives som en tretrinns intraprenør-prosess, som illustrert i figur 3.3, og beskrevet nedenfor.

Figur: 3.3 – Intraprenørskapsprosessen



Trinn 1: Idégenerering (Innovasjonsstrategi, mobilisering og idésøk)

Denne delen av intraprenørskapsprosessen omfatter bedriftens evne til mobilisering av de ansatte, slik at bedriften settes i stand til å utvikle og å fange opp bærekraftige forretningsideer. De viktigste elementene i dette trinnet er:

- 1) *Ledelsens kunnskaper, evner og motivasjon* til å bruke innovasjon som et strategisk verktøy i utvikling av bedriften. Dette inkluderer utvikling av innovasjonsstrategier, implementering av incentivordninger, utvikling av systemer og tilordning av ressurser for innovasjon. Innovasjon er et topplederansvar og bør være en del av bedriftens overordnede strategier.
- 2) *Innovasjonskultur*: Bedriften må kunne utvikle medarbeidere som tør å ta risiko, og som har eller tar seg tid til kreativ tenkning. Lederstøtte, organisasjonsstruktur og belønningssystemet er viktige elementer i arbeidet med å utvikle en innovasjonsvennlig kultur.
- 3) *Idégenerering*: Bedriftens systemer og apparat for å identifisere, fange opp, samt skape verdifulle forretningsideer, er avgjørende for å lykkes med den intraprenørielle aktiviteten.

Trinn 2: Evaluering og inkubering (Idéutvikling, verifisering, prototyping og testing)

Ideene er råstoff (dealflow) i ”selskapsinkubatorens” produksjons-apparat. Inkubatoren bygger opp og ivaretar bedriftens system og metodikk for evaluering, screening og videre utvikling av forretningsideene. Inkubatoren har et forretningsmessig ansvar og må kunne inneha en bred merkantil og teknologisk kompetanse. I tillegg må de ansatte ha en god forståelse av bedriften og inneha nødvendig autoritet for å gjennomføre tiltenkte oppgaver. De viktigste oppgavene i dette trinnet i intraprenørskapsprosessen er:

- 1) *Tidlig evaluering (syretest)*: Her er det viktig å fokusere på de få, men viktigste kritiske faktorene for suksess, og tidlig kunne skille gode og dårlige prosjekter.
- 2) *Utvikling av forretningsplaner* er en viktig milepæl for det eventuelle videre utviklingsløpet. Inkubatorens evne til å utvikle realistiske og valide forretningsplaner er ofte avgjørende for å lykkes med bedriftens intraprenørielle virksomheten. Systemet for utvikling og evaluering av slike planer er i denne forbindelsen viktige stikkord.
- 3) *Verifisering og testing av teknologien/forretningsideen*: Tidlig verifisering av at teknologien eller forretningskonseptet fungerer som forutsatt er avgjørende for prosjektets videre skjebne.
- 4) *Pilotkunde*: Etablering av et kundeforhold bør alltid søkes tidlig. Kunden kan være en viktig påvirker i arbeidet med å forme kommersialiseringens startprodukter og tjenester. Morselskapet kan i denne sammenheng ofte bevisst ta denne rollen (være pilotkunde) for en spin-off.

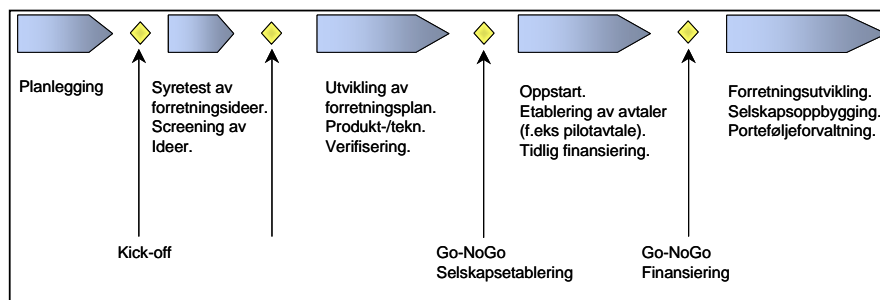
Trinn 3: Selskapsutvikling og porteføljeforvaltning

For de forretningsideene som ”overlever” trinn to i kommersialiseringsprosessen starter prosessen med oppbygging av forretningen. Prosjektene skal nå utvikles videre frem til suksessfulle og lønnsomme kommersialiseringer. En viktig rolle blir å forvalte eierpostene og lisensieringsavtalene på en måte som gir størst mulig verdiskaping for morselskapet. Det kan i denne sammenheng være fornuftig å etablere et kapitalinstrument (corporate venture fund) som hjelp i den videre industrialiseringen.

I løpet av utviklingsprosessen er det naturlig å vurdere alternative utviklingsstrategier, og velge en strategi som gir optimal verdiskaping for moderbedriften til akseptabel risiko. Ofte kan det være fornuftig å gjennomføre et 1st - eller 2nd wave løp, for så å bytte til et 3rd wave løp gjennom å selge seg ned, fusjonere og/eller utvide aksjekapitalen rettet mot eksterne aktører.

De viktigste milepælene i intraprenørskapsprosessen kan oppsummeres som vist i figur 3.4.

Figur: 3.4 – Milepæler i intraprenørskapsprosessen



3.6 Intraprenørskap som verktøy for økt verdiskapning

Økt verdiskapning for morselskapet gjennom kommersialiseringer kan skje på en rekke måter. De viktigste er gjennom:

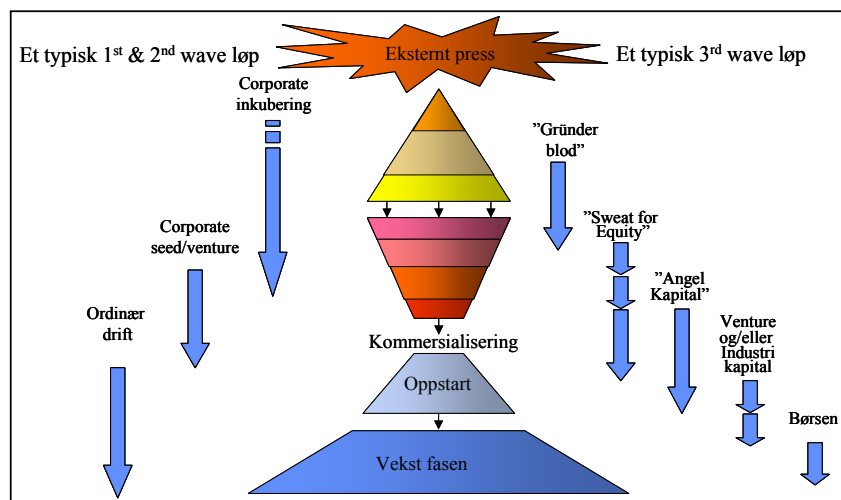
- 1) Økte salgsinntekter og oppdragsmengde ved at oppstartselskapet kjøper morselskapets produkter og tjenester.
- 2) Royaltyinntekter ved inngåelse av lisensieringsavtaler, det vil si i tilfeller hvor morselskapet eier forretningsideene og hvor andre har rettigheter til kommersialisering av disse mot en økonomisk kompensasjon i form av royalties og "up-front fee".
- 3) Kapitalinntekter gjennom aksjeutbytte fra oppstartsbedriften, og gjennom realisering av verdier ved salg av alle eller deler av aksjene i oppstartsbedriften.

Organisering av oppstartselskap (3rd wave løp, se figur 3.5) representerer også en kilde til ekstern kapital for utvikling og kommersialisering av forretningsideer. De viktigste kildene er her:

- Offentlig kapital i form av støtteordninger og tilskudd: Det synes i denne forbindelsen å være en trend å gi næringslivet direkte incentiver for kommersialisering. Den nye skattefunnordningen er et interessant virkemiddel i så måte. Her kan utviklingskostnader opp til 1,6 millioner kroner per år for bedrifter under 100 ansatte trekkes fra selskapskatten, eller ettergis av kemneren om selskapet ikke er i skatteposisjon, se <http://www.skattefunn.no>

- Private og institusjonelle investorer: Det finnes en rekke profesjonelle investorer som investerer i ulike faser av et oppstartsselskap. Vi kan her skille mellom:
 - Såkornkapitalaktører som forskningsparkene i Norge, Seed Forum og Startfondet
 - Halvstatlige fond som regionale næringsfond og Startfondet
 - Private ventureaktører som TeknoInvest, Nortzone og Four Seasons, se for eksempel <http://www.nvca.no/>
 - Utenlandske ventureaktører med og uten aktivitet i Norge, se for eksempel http://www.evca.com/html/PE_industry/information.asp
 - Industrielle venture aktører som Telenor Venture Management, Hydro Venture, Sintef Venture og Statoil Innovation
- Industrielle og strategiske medeiere som foruten kapital bidrar med et industrielt samarbeid
- Selskapsgründere som i form av egeninnsats bidrar til å løfte prosjektet

Figur: 3.5 – Finansielle aktører i intraprenørskapsprosessen



Ser vi finansieringen i sammenheng med de ulike fasene i intraprenørskapsmodellen, kan vi prinsipielt skille mellom et "internt løp" og mer "eksternt løp". Det interne løpet brukes normalt for 1st - og 2nd wave kommersialiseringer og det eksterne for 3rd wave kommersialiseringer. I figur 3.5 er dette illustrert sammen med en oppstilling av betegnelsen på de mest vanlige typene av finansielle aktører.

Innovasjon i Tine Grappa og Norsk Kjøtt

Innovasjonsgraden innen næringsmiddelindustrien er relativt høy. Vi får stadig færre og større enheter, og da spesielt innen distribusjons-, grossist- og bearbeidingsleddet. Det ser samtidig ut til å være en trend at store næringsmiddelbedrifter spinner av og kjøper seg kontroll eller delkontroll over mindre selskap. Denne trenden er i stor grad motivert av ønsket om å øke merkevarsortimentet. Tine Grappa og Norsk Kjøtt er en del av denne utviklingen, og har i de senere årene etablert en rekke nye bedrifter alene eller i samarbeid med andre.

De fleste innovasjonene i Tine Grappa og Norsk Kjøtt er ”hverdags-innovasjoner” med lav innovasjonshøyde. Disse oppstår gjerne som følge av forbedringer, justeringer eller variasjoner av eksisterende produkter, produksjonsmessige endringer, justeringer i distribusjonssystemet, etablering av nye markeder og justeringer i ledelsesstrukturen. Et fåtall av innovasjonene er mer radikale, og ennå færre ”disruptive” (Christensen, 1997). Start-upene som er etablert passer gjerne ikke inn i morselskapets markedsstruktur, distribusjonssystem eller organisasjonsstruktur og er av ”disruptive” karakter, men samtidig har start-upenes produkter gjerne relativt lav innovasjonshøyde.

Når det gjelder produktutvikling, er antallet nye produktlanseringer (nye varenummer) jevnt voksende innen næringsmiddelindustrien. Et fåtall er ”virkelige” produkter. Kun to til fire produkter av 60-70 lanseringer har en betydelig innovasjonshøyde. Brukes antall patenter eller patentsøknader som mål for innovasjonshøyden, ligger Tine Grappa og Norsk Kjøtt langt etter noen av de viktigste konkurrentene.

4.1 Teknologi- og produksjonsrelaterte innovasjoner

De fleste innovasjonene i næringsmiddelindustrien er karakterisert av lav innovasjonshøyde, og oppstår gjerne som resultat av produksjonsmessige endringer og forbedringer, eller utvikling av nye produkter. I Tine Grappa og Norsk Kjøtt kan de *produksjonsrelaterte innovasjonene* karakteriseres på følgende måte:

- Ideene har ofte lav innovasjonshøyde og oppstår lokalt
- Hygiene, kvalitetsstyring og sporbarhet er stikkord som preger mange av forbedringsprosjektene, særlig i Norsk Kjøtt
- Mange av forbedringene skjer innen IT-sektoren, blant annet datafangst og prosessstyring

- Leverandører av utstyr er ofte kilde til ideer. Et eksempel på dette er Marels gradingsteknologi for fiskeindustrien brukt innen kjøttindustrien
- Produksjonsprosessen må tilpasses eller redesignes når nye produkter skal produseres. Både i Tine Gruppa og Norsk Kjøtt synes det å være gevinster å hente ved å integrere produksjonen tettere inn i produktutviklingsprosessene

Teknologibaserte innovasjoner er relativt lite utbredt i matsektoren. Ofte kommer slike innovasjoner ut fra behovet om endringer av produksjonsprosessen ved for eksempel nye pakkemetoder, prosesseringsmetoder eller lagringsmetoder. Nye produksjonsmetoder kan igjen være kimen til nye produkter. Sea Salami er et slikt eksempel, hvor Tine Gruppa har utviklet ny teknologi for produksjon av en påleggspølse basert på råstoff fra fisk. Pølsen har konsistens som en ordinær kjøttbasert salami.

Redusert bruk av arbeidskraft, redusert grad av svinn, økt kvalitet og sårbarhet er sterke drivere for økt satsing på automatisering i Tine Gruppa og Norsk Kjøtt. Industrirobotene på Gilde HedOpps anlegg på Rudshøgda er et eksempel i så måte. Her foretas kuttene med millimeters nøyaktighet og med minimalt svinn. I tillegg til kutting er det utviklet robotfunksjoner for merking og stabling av kasser. Ved Gilde BS Steinkjer bygges produksjonslinjene om for å kunne ta i mot en robot som automatisk måler spekk og kjøtt i griseslakteriene.

Norsk Kjøtt har vært med på utvikling av disse robotene i samarbeid med leverandørene. Standardiserte roboter fra ABB, Kuka og Motoman er videreutviklet og tilpasset Norsk Kjøtts behov. Norsk Kjøtt har med dette fått en effektiv produksjon, og leverandørene nye produkter som kan tilbys bransjen.

Marels teknologi for vektsortering innen fiskeindustrien er et eksempel på et slikt samarbeid. Her har Norsk Kjøtt og Marel samarbeidet om utvikling av utstyr for vektsortering av storfekjøtt på basis av teknologi brukt innen fiskeindustrien.

Hoftehenging av kjøtt er nok et eksempel på teknologi- og produktinnovasjon. Metoden er utviklet med bakgrunn i kunnskapsmiljøer fra utlandet, testet og tilpasset for Norsk Kjøtts anlegg. Resultatet er klare produktforbedringer når det gjelder mørhet, men metoden innebærer samtidig økte prosesskostnader. Kvalitetsfordelene som metoden gir synes å være relativt dårlig kommunisert, og implementeringen har tatt lang tid. Den er imidlertid nå innført på en del produksjonslinjer. Samtidig er merkevarerbyggingen i gang, som Gilde garantert mørt og Gourmet kjøtt

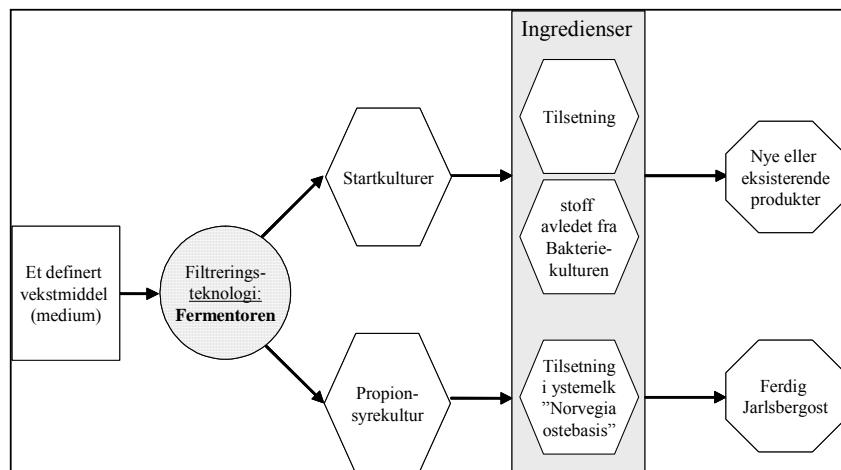
(kalv). I dette eksempelet er teknologi hentet fra utlandet, tilpasset Norsk Kjøttets behov, og på basis av dette er nye produkter og merkevarer utviklet. Koblingen mellom de som er ansvarlig for produkt- og markedsutviklingen og de som er ansvarlig for den produksjonsmessige utviklingen, synes imidlertid å ha vært lite tilfredsstillende.

Et interessant spørsmål som disse eksemplene reiser, er om Norsk Kjøtt kunne ha ivaretatt sine intellektuelle rettigheter (IPR) bedre gjennom et profesjonelt apparat og en mer offensiv holdning, og kanskje gjennom dette fått del i noen av leverandørenes pengestrømmer.

Filterfermentoren er et eksempel på teknologi utviklet i samarbeid med Sintef, Landteknikk og Tine Grappa. Sintef hadde ideen, Landteknikk produserte en prototyp mens Tine Grappa var pilotkunde og finansierte utviklingen sammen med prosjektmidler fra Forskningsrådet. Det er tatt ut patent og Tine Grappa har alle de kommersielle rettighetene. Utviklingen har tatt åtte år, og det er brukt mer enn ti millioner kroner før utstyret fungerte som forventet. Den teknologiske utviklingen har resultert i at Tine Grappa kan produsere ferske oppkonsentrerte bakteriekulturer (startkulturer), som kan separeres og tappes. Bakteriekulturene kan deretter brukes til utvikling av definerte stoffer eller tilsettes ulike råstoff for å gi riktig smak, konsistens eller farge.

Filterfermentorteknologien brukes i dag til produksjon av propionsyrekultur, som er startkultur for Jarlsbergosten. Kulturen sendes som konsentrat til USA, hvor den brukes som basis i lisensproduksjonen av Jarlsbergost. Tine Grappas produsenter av Jarlsbergost i Norge har ikke tatt i bruk fermentoren. Årsaken er at dagens filterfermentor har for liten kapasitet. Det er i denne forbindelsen iverksatt en vurdering om utvikling av flere filterfermentorer. Bruk av filterfermentoren antas å gi en jevnere kvalitet på kulturleveransene, og sannsynligvis også en lavere total kostnad for Tine Grappa. Fermentoren har sannsynligvis et betydelig potensiale ut over produksjon av propionsyre kulturer, se figur 4.1. Noen nye og gamle bakteriekulturer kan være aktuelle å beskytte og produsere, og inngå som ingrediens i nye og gamle produkter. Teknologien kan med dette åpne spennende nye muligheter for Tine Grappa.

Figur: 4.1 – Filterfermentoren som katalysator for ny ingrediensvirksomhet



Filtreringsteknologien kan i seg selv være kommersielt interessant, og kan for eksempel lisensieres til en industriell partner. Denne partneren kan deretter ta det kommersielle ansvaret mot royalties til Tine Gruppa.

Tine Gruppa og Norsk Kjøtt har, med dagens organisasjonsstruktur og systemer, begrensede muligheter til å fange opp og kommersialisere slike teknologiske muligheter.

4.2 Markeds- og produktinnovasjoner

Flertallet av innovasjonene som skjer innen matsektoren kommer fra nye produktlanseringer. Av disse er de langt fleste produkter med lav innovasjonshøyde (inkrementelle innovasjoner). I følge A. C. Nielsen var kun 130 (1,4 prosent av 9278 nye norsklanserte produkter i 1999 (EAN-produkter - European Article Number) "ekte innovasjoner", <http://www.acnielsen.no/issues/section.cfm?OptionID=13>. Tilsvarende tall fra seks europeiske land viser at kun 2,2 prosent av totalt 525.000 lanseringer (EAN) av dagligvareprodukter var "virkelige nye produkter". Mer enn $\frac{3}{4}$ (76,7 prosent) var rene "me-to" eller kopiprodukter, <http://www.acnielsen.no/news/news.cfm?OptionID=2>.

Tine Gruppa har lenge lansert rundt 20-30 produkter per år, men har nå økt til 30-40 nye produkter/variasjoner, og i 2004 er det budsjettet med 60 nye lanseringer. Rundt en til to per år er normalt vesentlige produktinnovasjoner, altså et noe høyere tall enn de nevnte undersøkelsene. Noe av forskjellene kan skyldes ulike definisjoner av produktbegrepet. A. C. Nielsen har en

bredere definisjon av produkt-begrepet (varennummer), enn hva som er lagt til grunn for tallene fra Tine Grappa og Norsk Kjøtt.

Norsk Kjøtt lanserte lenge rundt 50 nye produkter/variasjoner pr. år. Markedet klarte ikke å absorbere dette store antallet, og fra 2001 ble antallet lanseringer redusert til rundt 25 stk per år. Antallet av vesentlige innovasjoner er på nivå med Tine Grappa, rundt en til to i året. Av de mer innovative produktene finner vi produkter som Norsk Kjøtts RollerBurger og Tine Grappas ostekaker, Fjordlands middagsretter og sauser samt Tine Biomarins utviklingsprosjekt Umi No Kami. Tine Grappa har for øvrig flere markedsrelaterte innovasjoner med relativt høy innovasjonsgrad, for eksempel OX, Litago og Piano.

Nye varianter av produkter som allerede er på markedet i en eller annen form, eller kopier fra utlandet, krever normalt rask suksess for å overleve. Introduksjonskostnadene til slike produkter er ofte relativt begrenset, samtidig er "time to market" kritisk og krav til rask suksess stor. Tine Grappas is-te og porsjonspakker av brunost er eksempler på slike produkter.

I undersøkelsene til A. C. Nielsens er suksessraten på produkt-lanseringene svært lav. Over 90 prosent av de nye produktene var fiaskoer etter to år i markedet. Årsak til de mange mislykkede produktlanseringene er i følge A. C. Nielsen at produktene for raskt ble behandlet som etablerte merker. Ikke minst undervurderer man tiden det tar å opparbeide en tilfredsstillende prøvet andel, ressursene som skal til for å få nødvendig oppmerksomhet, og lanserings-periodens lengde. Krav til kortsiktige resultater øker antallet "line extensions" og kopiprodukter, på bekostning av reelle innovasjoner. Dette bidrar til redusert vekst innenfor mange etablerte produktkategorier.

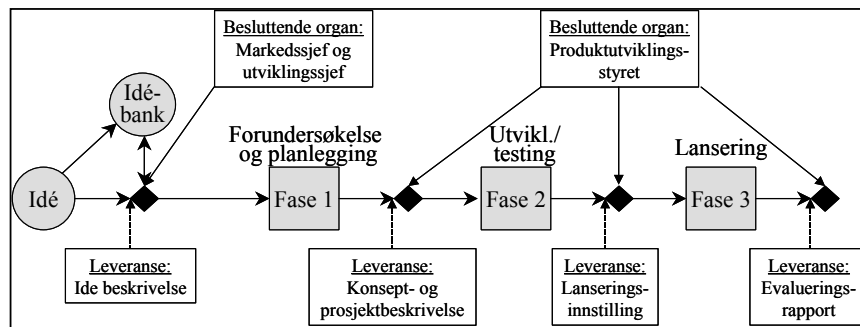
Antallet mislykkede produktlanseringer i Tine Grappa og Norsk Kjøtt synes å være langt lavere enn hva undersøkelsene til A.C. Nielsen viser. Noe av forskjellene skyldes sannsynligvis metodiske forhold, men mye tyder på at Tine Grappa og Norsk Kjøtt er dyktige i håndtering av nye produkter.

4.2.1 Produktutviklingsprosessen

Det finnes et relativt profesjonelt apparat for branding, utvikling av nye produkter og teknologiutvikling i begge selskapene. Produktutviklingsprosessen er strukturert med klare prosedyrer, rutiner og ansvarsområder. I tillegg er den milepælstyrt og faseinndelt, slik figur 4.2 viser. Utviklingsprosessene synes imidlertid å ha relativt sterk fokus på tekniske vurderinger, altså en spesifikasjonsfokus. Spesielt gjelder dette FoU-prosessene.

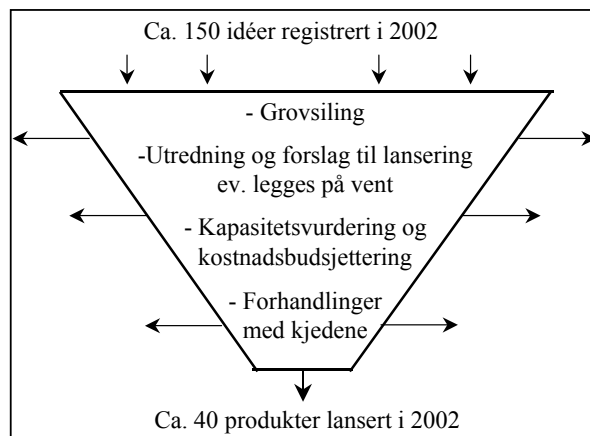
Tine Grappa har nylig etablert et elektronisk system for registrering av ideer i Lotus Notes. I tillegg er idégenereringen og evalueringsprosessen profesjonalisert gjennom etablering av tre utviklingsteam innen fokusområdene drikke, ost og yoghurt/dessert. Hvert av teamene består av personell fra forskningsavdelingen og markedsavdelingen, og styrkes med annen fagekspertise etter behov.

Figur: 4.2 – Produktutviklingsprosessen i Norsk Kjøtt



Teamene har ansvar for generering av nye produkter, samt å gjennomføre screenings-, evaluerings- og utviklingsprosessen frem til lansering, se fig. 4.3. Sammensetning av tverrfaglig team er generelt sett fornuftig når bedriften skal gjennomføre innovasjonsprosesser (Block & MacMillan, 1995). I Tine Grappas utviklingsprosess ble det i 2002 registrert rundt 150 ideer, og etter en prosess beskrevet i figur 4.3 ble det lansert cirka 40 nye produkter.

Figur: 4.3 – Screening, evaluering og utvikling av produktideer i Tine Grappa



Med den posisjonen Tine Grappa og Norsk Kjøtt har hatt i det norske markedet, har det vært relativt enkelt å få innpass hos distributørene. Dette har imidlertid endret seg de senere årene, med få og mektige distributører, redusert importvern og generelt sett hardere og åpnere konkurranse. Det er derfor viktigere enn tidligere å styrke den merkantile siden av produkt- og teknologiutviklingsprosessen, og da med strukturerte markedsanalyser, lønnsomhetsanalyser og brukervedvirkning. Kjedene kan ”med fordel” trekkes med tidligere i utviklingsprosessen. I tillegg synes det å være fornuftig å trekke produksjonskravene tidligere inn i utviklingsprosessen, samt å styrke oppfølgingen og evaluering av den enkelte produktlanisering.

Produktutviklingsprosessene i Tine Grappa og Norsk Kjøtt er ikke egnet for håndtering av de mer radikale produkt- og teknologi-innovasjonene. Disse passer sjeldent inn i det bestående apparatet slik som produksjonsapparat og logistikk. De trenger dessuten ofte en sterk kommersiell håndtering, herunder håndtering av rettighetsspørsmål, risiko, finansiering og eierskapsproblematikk. Dette er oppgaver som normalt hører til toppledelsen eller en enhet tett opp til toppledelsen (kommersialiseringsenhet, forretningsutviklingsenhet eller M&A-enhet).

4.2.2 Intellektuelle rettigheter

Etablering og håndtering av merkevarer synes godt ivaretatt i Tine Grappa og Norsk Kjøtt. Håndteringen av selskapenes intellektuelle rettigheter (IPR) i form av patenter og mønstre synes imidlertid å være dårlig ivaretatt. I forhold til utenlandske konkurrenter har de norske aktørene svært få patenter. Norsk Kjøtt har ingen egne patenter og Tine Grappa har åtte patenter i Norge og utlandet. Arla Foods har til sammenlikning 273 patenter, hvorav to norske. Unilever har 50.835 patenter, hvorav 1.293 norske, se tabell 4.1.

Tabell: 4.1 – Patenter i næringsmiddelindustrien (2003 – <http://www.Delphion.com>)

	Registrerte patenter	
	Norske	Alle land
Tine Norske Meierier	6	8
Norsk Kjøttssamvirke og Gilde	0	0
Synnøve Finden Meierier	1	0
Orkla (Mat)	0	0
Arla Foods	2	273
MD Foods	13	79
Kraft Food	22	1 258
Nestle	913	17 779
Unilever	1 293	50 835

Årsaken til den store forskjellen mellom norske og utenlandske næringsmiddelbedrifter er ledelsens ulike vurderinger av IPR-ens nytteverdi for bedriften. Generelt sett er IPR i Tine Grappa og Norsk Kjøtt i liten grad strategisk fundert. Hovedårsaken til de få patentene i Tine Grappa og Norsk Kjøtt er nok likevel deres sterke fokus på merkevarer og tradisjonelle produkter. Selskapene har bygget opp sterke nasjonale merkenavn for en rekke produkter og produktkonsept. Enkelte merkevarer har etter hvert også fått en sterk posisjon i enkelte utenlandske markeder, for eksempel Jarlsberg og Snøfrisk.

Den sterke dominansen på hjemmemarkedet har i liten grad fremmet behov for beskyttelse, men med reduksjon av tollvernet og en tøffere konkurranse-situasjon vil patentering være desto viktigere. Likeledes vil det være viktig å bygge opp en IPR-strategi som en del av den internasjonale satsingen. Patenter kan i denne sammenhengen, foruten å gi monopol for produktet, også kunne brukes som byttmiddel og fremme et industrielt samarbeid.

De vanligste årsakene til at en bedrift bygger opp egne patenter er (Kevin G. Rivette & David Kline 2000) (Davis, J.L. & Harrison, S.S. 2002):

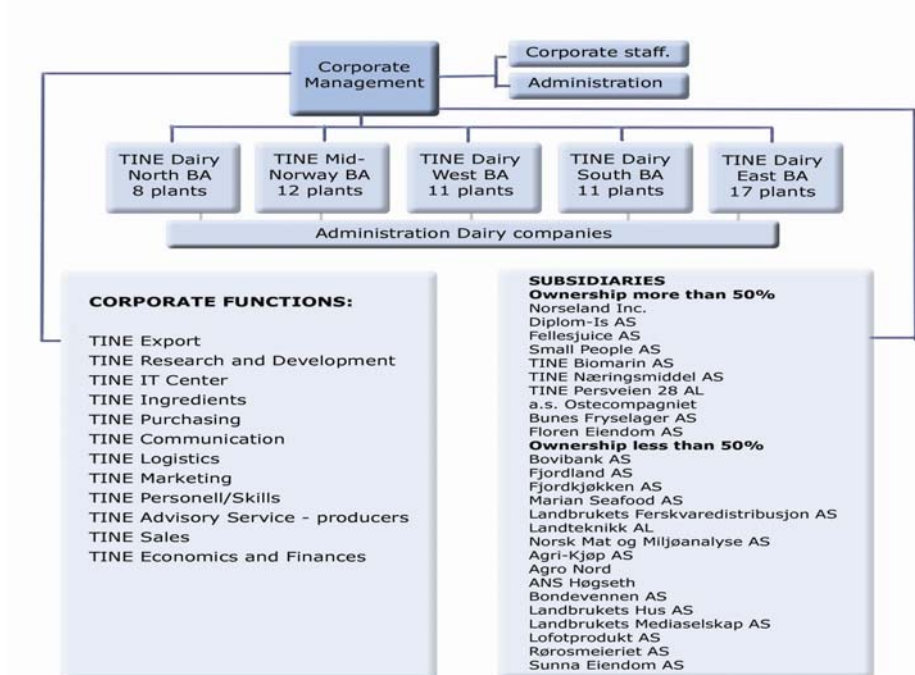
- Vern av egne verdier og sikring av bedriftens aktiva
- Hindre at andre kopierer egne ideer
- Synliggjøring av egne bidrag og verdier
- Renommé
- Lage hindre for konkurrentene og begrense deres markedsadgang
- Utvide bedriftens handlingsrom blant annet:
 - ved at bedriften har eksklusiv mulighet til å undersøke ideens kommersielle muligheter
 - ved at bedriften benytter patenter som byttmiddel
- Styrke forretningsmulighetene ved lisensiering og/eller spin-offs
- Øke selskapets verdi

Undersøkelsene til A. C. Nielsens viser at det er en langt større suksessrate for de virkelige innovasjonene, enn for de inkrementelle innovasjonene. 20 prosent av de virkelige innovasjonene var suksesser mot ti prosent for de inkrementelle. Patenter gir nødvendigvis ikke riktig mål på bedrifters innovasjonsevne eller graden av innovasjonshøyde i en bedrift. Men det er viktig å utvikle en bevisst IPR-strategi som en del av bedriftens totale innovasjonsstrategi. Patenter er spesielt viktig som basis i kommersialiseringer fra bedriften (lisensieringer og oppstarts-selskap/spin-offs).

4.3 Kommersialiseringer og strukturelle innovasjoner

Tine Grappa og Norsk Kjøtt har begge åpnet for en utvidelse av kjernevirksomheten de senere årene. Dette har blant annet ført til etablering av en rekke nye forretningsområder. Disse er håndtert på ulikt vis, blant annet gjennom etablering av nye aksjeselskap (2nd - og 3rd -wave kommersialiseringer), oppkjøp og etablering av nye virksomhetsområder og produktområder internt (1st wave kommersialiseringer). De viktigste her er kanskje Tines Piano, Biola og Litago, og Norsk Kjøtts RollerKing- og Edelgris-konsept.

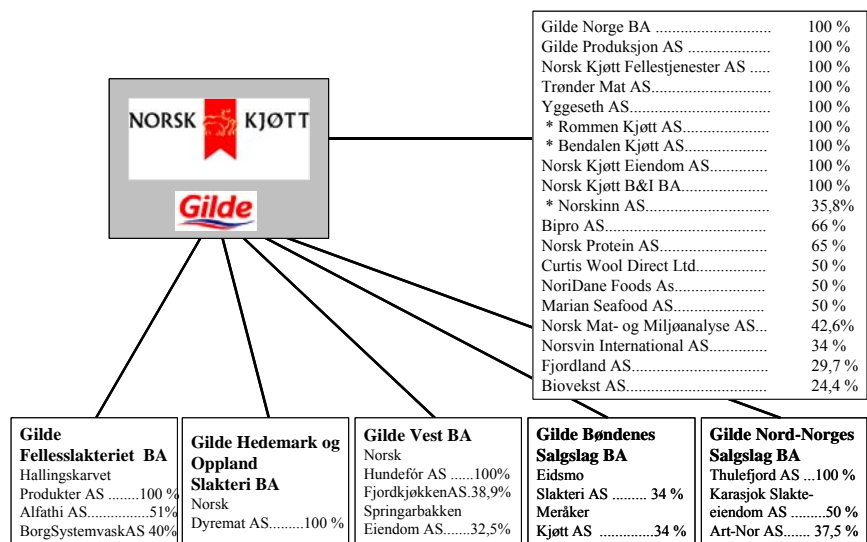
Figur; 4.4 – Tine Gruppas organisasjonsstruktur med datterselskap.



Tine Grappa er majoritetsaksjonær (mer enn 50 prosent eierandel) i ti aksjeselskap og minoritetsaksjonær (mindre enn 50 prosent eierandel) i 16 selskap. Norsk Kjøtt har direkte eller gjennom Gilde 16 datterselskap hvor de er majoritetsaksjonærer og 15 hvor de er minoritetseiere, se figur 4.4 og figur 4.5. I vedlegg III finnes en kort beskrivelse av de viktigste kommersialiseringene. Flertallet av selskapene har lav innovasjonshøyde, men de passer gjerne ikke inn i eksisterende produksjonsapparat, distribusjonssystemer eller organisasjonsstrukturer, og er derfor disruptive

(Christensen, 1997) for basisorganisasjonen. Mange av etableringene har karakter av å være en strukturering av konsernets støttefunksjoner og kjernefunksjoner, mer enn reelle kommersialiseringer (ny forretnings-messig virksomhet).

Figur: 4.5 – Norsk Kjøttets organisasjonsstruktur med datterselskap



Kommersialiseringsvirksomheten i Tine Grappa og Norsk Kjøtt

Tine Grappa og Norsk Kjøtt har en betydelig kommersialiseringsvirksomhet. Innovasjonshøyden er riktignok relativt lav, men likevel meget spennende og med et utviklingspotensiale.

5.1 Nye virksomhetsområder

Tine Grappas utvikling av ulike dessertprodukter og deres ønske om sterkere strategisk satsing innen porsjonsprodukter har resultert i produktkonseptet Piano. Strategien er å bygge opp navnet som en merkevare for desserter i porsjonspakninger. De opprinnelige dessertproduktene er med dette blitt et utgangspunkt og en innovasjonsmotor for utvikling av nye produkter innen familien. Porteføljen inneholder i dag produkter som Piano ostekaker, Piano geleer, Piano puddinger, Piano yoghurter, Piano risdesserter, Piano kremer og Piano sauser. En tilsvarende strategi ligger til grunn for Litago, som er en merkevare for produkter spesielt tilpasset barn med hensyn til smak, konsistens og emballasje. Merkevaren er i dag en innovasjonsmotor for slike produkter og består av produkter innenfor yoghurt, drikke og pålegg. Biola, som for øvrig er importert, passer inn i konsernets strategi om sterkere satsing på ernæring.

RollerBurgeren ble unnfanget som idé gjennom en reise til USA, og også her tatt tak i av sterke pådrivere i ledelsen for kommersialisering. Burgeren ble tilpasset norske forhold og rettet mot kiosk- og bensinstasjonsmarkedet. Produktet er utvidet til et større konsept, hvor Norsk Kjøtt ser på ”alt som kan rulles”, og rettes mot fast-food markedet. En rekke produkter er lansert, blant annet RollerPizza, RollerRaps, RollerFish, og nye er under utvikling. Konseptet bygges opp gjennom merkenavnet RollerKing, og er merkevarebeskyttet i en rekke land. Fra å være en form for kopiprodukt med lav innovasjonshøyde, inneholder konseptet nå en betydelig innovasjonshøyde. Konseptet har da også vekket interesse langt ut over landets grenser, hvilket har ført til at det i disse dager legges opp til en internasjonal kommersialiseringsstrategi.

Edelgriskonseptet bygger også på strategien om å øke innsatsen på spesialprodukter hvor det eksisterer høy betalingsvillighet. Konseptet retter seg mot det samme segmentet som kylling, og består i renskåret svinekjøtt, fritt for ben. Det stilles spesielle krav til råstoffet, blant annet sporbarhet, avls-materialet og til kraftfôret som brukes. Et spesialkraftfôr, Edelfôr, er for

øvrig utviklet som et resultat av satsingen, og inngår nå som en viktig del av konseptet.

Felles for kommersialiseringene er at de:

- Inneholder konseptuelle rammer for den videre utvidelsen av produkt-sortimentet, innen konseptet
- Bygger opp konseptet som merkevarer og legger opp til en konsept-markedsføring
- ”Sustaining” innovations (Christensen, 1997) med relativt lav innovasjonshøyde
- Kommersialiseres og utvikles innen rammen av morselskapet

Grunnen til at Tine Grappa og Norsk Kjøtt har valgt å beholde kommersialiseringene innenfor konsernstrukturen synes først å fremst å være at:

- De ønsker å ha full kontroll og styring over utviklingen på grunn av:
 - kommersialiseringene representerer produkter som er relativt nær de tradisjonelle produktene, produktfamiliene og konseptene
 - det dermed er lettere å koordinere den videre oppbygging og struktur på merkevarebyggingen
- At produktene passer inn i eksisterende organisasjonsstruktur og systemer
- Kommersialiseringene støtter opp under en diversifiserings-strategi, blant annet gjennom utvidelse av bedriftenes produkt-sortiment og markeder
- Tine Grappa og Norsk Kjøtt dermed får nye avsetningskanaler for råstoffet melk og kjøtt, det vil si avsetningskanaler hvor betalingsvilligheten er større enn for de tradisjonelle produktene
- Tine Grappa og Norsk Kjøtt med denne kommersialiserings-metoden kan gjøre bruk av eksisterende infrastrukturer, produksjonsapparat og distribusjonssystemer.

Innovasjonshøyden er relativt lav for disse kommersialiseringene sett fra kundens side. For Tine Grappa og Norsk Kjøtt representerer de imidlertid en relativt høy risiko, og er for dem en reell nyhet i form av ny produksjonsteknologi, nye forpakninger, ny merkevarebygging og ny image. Felles for kommersialiseringene er at de i liten grad er disruptive, og passer derfor godt inn i morbedriftenes strukturer, systemer og kultur. Med en videre utvikling av konseptene kan dette imidlertid endres. De kan representere en utfordring til det bestående og derfor skiller ut i autonome enheter.

Et interessant aspekt ved 1st wave satsingene er mulighetene de har for videre kommersialisering i form av brand oppbygging, sortimentsutvidelse og utskillelse i egne juridiske enheter. En videre utvikling av interne kommersialiseringer (1st wave) til heleide datterselskap (2nd wave) og så til deleide selskap (3rd wave), vil kunne være et naturlig utviklingsløp for enkelte av kommersialiseringene. En slik utvikling vil også kunne synliggjøre kommersialiseringenes verdier i langt sterkere grad, enn om de forblir interne virksomheter. Samtidig blir de mer attraktive som verktøy for alliansebygging og byttemiddel, for eksempel ved en internasjonal satsing.

5.2 Datterselskapene

De fleste av Tine Gruppas og Norsk Kjøtt datterselskaper er etablert med formål å utvide produktsortimentet i form av nisjesortimenter. Hele 54 prosent av ”døtrene” kan sies å ha dette formålet, mens 21 prosent er salgs- og markedsføringselskap rettet mot spesielle markedsnisjer. Det strategiske motivet synes å være diversifisering gjennom markedsutvidelse og nye nisjeprodukter, se tabell 5.1. Seks av datterselskapene (25 prosent) kan sies i større eller mindre grad å være atskillelser (spin-offs) av eksisterende virksomhet, og da enten for å få til en mer effektiv utnyttelse av fellesressurser eller å gi større autonomi til den videre utvikling av eksisterende produktgrupper.

Tabell 5.1 – Tine Gruppas og Norsk Kjøttts datterselskaper

Bedrift	Eierforhold	Type virksomhet	Innovasjons høyde	Strategisk motiv
Gilde Produksjon/ Trønder-Mat	Norsk Kjøtt	Nisjeprodukter relativt bredt spekter av kjøttbaserte produkter	Lav	Diversifisering
Yggeseth AS	Norsk Kjøtt	Nisjeprodukter til industrimarkedet	Lav	Diversifisering
Hallingskarvet	Gilde FS	Nisjeprodukter, eksklusiv kjøttprodukter fra Gol-området	Lav	Diversifisering
Thulefjord	Gilde NNS	Nisjeprodukter, kjøttprodukter med basis i nordnorske tradisjoner	Lav	Diversifisering
Small People	TINE	Nisjeprodukter, norsk barnemat	Lav	Diversifisering
Rørosmeieriet	Del eid TINE	Nisjeselskap for melkebaserte produkter med tradisjon fra Røros	Lav	Diversifisering
Bovibank	Del eid TINE	Kommersialisering av genetisk og biologisk materiale	Høy	Diversifisering
TINE Biomarin	TINE	Kommersialisering av produkter og ingredienser fra marint råstoff	Høy	Diversifisering
Fjordland	TINE/ Norsk Kjøtt	Nisje og kommersialiseringsselskap for ferske middagsretter	Middels høy	Diversifisering
Marian Seafood	TINE/ Norsk Kjøtt	Nisje og kommersialiseringsselskap for ferske sjømatprodukter	Høy	Diversifisering
Lofotprodukt	Del eid TINE	Nisjeprodukter "gryteferdige" delikatesser til detaljist og storhusholdning	Middels	Diversifisering
Fjordkjøkken	Gilde/ TINE S	Nisjeprodukter, ferske ferdige middagsretter	Middels	Diversifisering
BiPro	Del eid Norsk Kjøtt	Handelselskap av biprodukter, nasjonalt og internasjonalt	Lav	Diversifisering/ Markedsutvidelse
Curtis Wool Direct	Del eid Norsk Kjøtt	Handelselskap av ull til eksportmarkedet	Lav	Diversifisering/ Markedsutvidelse
Norsk Kjøtt B&I	Norsk Kjøtt	Handelselskap knyttet til biprodukter som hud, skinn, tarm og ull	Lav	Diversifisering/ Markedsutvidelse
Noridane Foods	Del eid Norsk Kjøtt	Handelselskap med kjøttvarer i det internasjonale markedet	Lav	Diversifisering/ Markedsutvidelse
Alfathi	Del eid Gilde FS	Nisjeprodukter til muslimer	Lav	Diversifisering/ Markedsutvidelse
Norseland	TINE	Handelselskap for omsetning av TINEs produkter i USA og Canada	Lav	Markedsutvidelse
Norsk Mat- og Miljøanalyse	TINE/ Norsk Kjøtt	Analyse av næringsmidler	Lav	Strukturell
Landbrukets Ferskvare-distribusjon	TINE/ Gilde P	Logistikk, samordning av distribusjonen til TINE, Norsk Kjøtt og Prior	Lav	Strukturell
Diplom-Is	TINE	Nisjeprodukter	Lav	Strukturell
FellesJuice	TINE	Nisjeprodukter, kalde drikker som ikke er basert på melk	Lav	Strukturell
Norsk Protein	Del eid Norsk Kjøtt	Produksjon av destruksjonsråstoff	Lav	Strukturell
Ostecompagniet	TINE	Kommersialiseringsselskap for produkter med lokal opprinnelse og regional forankring	Høy	Strukturell

Porteføljen kan sies å være ”distruptive” da de ikke passer inn i eksisterende organisasjonsstruktur, markedsapparat, distribusjons-system og/eller produksjonsapparat.

Tre til fem av selskapene (12,5 - 21 prosent) kan sies å være innovasjonsmotorer for nye virksomhet, gitt en strategisk ramme, det vil si selskap hvor det er etablert en ramme for videre utvikling av tjenester, produkter, teknologier og konsept, og hvor virksomheten er relativt ny for morselskapene. I tabell 5.1 er disse definert å ha høy innovasjonshøyde for Tine Grappa og Norsk Kjøtt.

5.2.1 Noen eksempler på 2nd wave selskaper

Det finnes en rekke eksempler på 2nd wave selskaper i både Tine Grappa og Norsk Kjøtt. Ett av disse er Fjordland, som ble etablert i 1994. Hovedoppgaven til det nye selskapet skulle være å bygge opp en margarinvirksomhet og overta Tine Grøt, se <http://www.fjordland.no/>. Selskapet er i dag eid av Tine Grappa (49,7 prosent), Norsk Kjøtt (29,7 prosent), Norsk Potetindustrier (11,5 prosent) og Prior Norge (9,1 prosent). I 1997 overtok selskapet sitt eget salgsapparat og i 1999 ble det flyttet til "eget hus". Selskapet utvidet sin virksomhet til desserter (KOS) i 1996, og ferdigmat i 1997. Fjordland er i dag Norges største leverandør av ferske middagsretter. I 1998 overtok de Yoplait yoghurt i Norge, og er nå nummer to i markedet etter Tine Grappas egne yoghurter. Utvidelsen av produktsortimentet har fortsatt, og i 2001 lanserte selskapet ferske serveringsklare sauser, supper og skåletter. Selskapet er i vekst og har i dag rundt 60 ansatte, og en årlig omsetning i størrelsesorden 500 millioner kroner. Tar vi med tilbakeføringer til eierne er lønnsomheten meget god.

Fjordland er i dag en innovasjonsmotor for ferske ferdigvare-produkter. I tillegg har de betydelig kraft i videreutvikling av margarinsortimentet og yoghurtsortimentet. Eierskapet er holdt innen "familien", og kan defineres som en 2nd wave kommersialisering. Selskapet drar nytte av den samlede kompetansen til eierne, samtidig som eiernes strategiske føringer legger begrensinger på hva de kan utvikle. I den siste tiden har Fjordland tatt en stadig sterkere styring av egen utvikling.

En naturlig videreutvikling av selskapet er oppbygging av internasjonale allianser, hvor også aksjer brukes som instrument for finansiering av den videre utvikling og/eller som byttmiddel i alliansebygging med eventuelle industrielle samarbeidspartnere. Kommersialiseringen løftes med dette fra en typisk 2nd wave og over i en 3rd wave kommersialisering. Muligheten for en videre vekst og internasjonalisering vil med dette øke betraktelig. Likeledes vil selskapets verdier synliggjøres og prisingen av selskapet kan bli høyere enn med dagens eierstruktur. En studie fra Handelshøyskolen BI gjennomført av professor Øyvind Bøhren (2003) viser at hvis en majoritetseier når en eierandel på 40 prosent, synker aksjekursen i selskapet i takt med majoritetseierens økte eierandeler. En forklaring på dette er minoritetseierens

frykt for at en innsideeier får økte muligheter til å berike seg på minoriteteiernes bekostning.

Marian Seafood, <http://www.marian.no>, er et annet eksempel på en 2nd wave kommersialisering. Selskapet ble etablert i 2001 og eies på 50/50-basis av Tine Grappa og Norsk Kjøtt. Forretningsideen er å utvikle, markedsføre og selge fersk og kjølt sjømat i dagligvare-handelen i Norden (Norsk Kjøtt årsrapport, 2001). Det er i dag kun fire ansatte i selskapet, men selskapet leier inn betydelig kompetanse fra eierne. Denne strategien vil bli fulgt inntil selskapet oppnår salgsvolumer som kan forsvare oppbygging av en større stab med faste ansatte.

Med økt press på Tine Grappas og Norsk Kjøtts tradisjonelle produkter har det vært en sterk drivkraft i konsernene til å søke etter nye områder for ekspansjon. Konsernene har i denne forbindelsen åpnet for oppbygging av ny virksomhet som ikke baserer seg på konsernenes egne råstoffer. Marin sektor har i denne forbindelsen vært et naturlig valg for videre ekspansjon av følgende grunner:

- Dette er en sektor i sterk generell vekst
- Markedet for ferske fiskeprodukter er 'jomfruelig' og forventes å øke sterkt
- Tine Grappas og Norsk Kjøtts kompetanse, systemer og apparater for håndtering av ferske kjøttprodukter kan utnyttes og overføres til fiskerisektoren

Før den endelige beslutningen om satsingen på Marian Seafood hadde Tine Grappa prøvet og feilet gjennom INAQ-satsingen og gjennom HAV-prosjektet. INAQ var en rent finansiell satsing i et fond for oppkjøp og oppbygging av produsenter og utstyrs-leverandører innen oppdrettsbransjen. HAV ble etter hvert erstattet av et nytt prosjekt SJØ. Arbeidet resulterte i et forslag til etablering av Marian Seafood, som et verktøy for å entre fiskerisektoren. Tine Grappa og Norsk Kjøtt har siden etablering av prosjektet SJØ fungert som prosjektets og Marian Seafoods inkubator.

Marian Seafood er en innovasjonsmotor for nye ferskvareprodukter innen fisk, og vil som Fjordland kunne bli et spennende verktøy for Tine Grappa og Norsk Kjøtt i deres internasjonalisering. Norge har allerede en sterk internasjonal posisjon innen fangst og oppdrett av fisk. Vi er verdens største produsent av laks, men foredler våre produkter i liten grad. Marian Seafood kan utnytte dette og bli en spennende aktør langt ut over Norge. Det naturlige kommersialiseringsløpet videre synes å være en oppbygging av selskapet innen rammene av Tine Grappa og Norsk Kjøtt (2nd wave), for så å

søke finansielle og/eller industrielle samarbeidspartnere i den videre internasjonale ekspansjonen.

5.2.2 Regionale innovasjoner

Norsk Kjøtt har en større grad av kommersialisering fra sine regionale heleide datterselskap (Gilde), enn hva som er tilfellet for Tine Grappa. Få eller ingen kommersialiseringer skjer fra Tine Gruppas meierier. Tine Grappa har riktig nok tatt et konsernansvar for regional innovasjon gjennom etablering av Ostecompagniet as vinteren 2003. Dette selskapet skal være et salgs- og markedsførings-selskap for produkter med lokal opprinnelse og regional forankring, og skal blant annet fokusere på økt samarbeid med lokale produsenter.

Fra Norsk Kjøtt har det, som vist i figur 4.5, skjedd en rekke spennende regionale selskapsetableringer de senere årene. Thulefjord og Hallingskarvet er to eksempler på slike kommersialiseringer. Thulefjord er eid av Gilde Nord-Norges Salgslag. Virksomheten baserer seg på nordnorske spesialiteter laget etter gamle håndverks-tradisjoner. Blant spesialitetene finner vi kjøtttrull av okse og lam og bokna lammelår. Nylig har selskapet lansert produkter basert på reinkjøtt. Satsingen er et resultat av enkeltpersoners pådriver-egenskaper, et økende politisk press på næringen for nisjesatsing og den strategiske muligheten som konserndannelsen av Norsk Kjøtt skapte (600+ prosjektet), herunder gjennom kombinasjonen av:

- Ønsket om nedskalering av virksomheten i Bodø
- Ønsket om mer innovasjon i konsernet, herunder ønsket om å satse på spesialprodukter

Hallingskarvet er et resultat av eksterne aktørers lokale satsing på spesialiserte produkter og Hallingskarvet som merkevare. Satsingen feilet, og ble overtatt av Gilde Felleslakteri på Gol med lokale krefter som pådrivere. Selskapet har spesialisert seg på eksklusive produkter som for eksempel lammekarré, og stek fra lam som har beitet i høyfjellet rundt Gol.

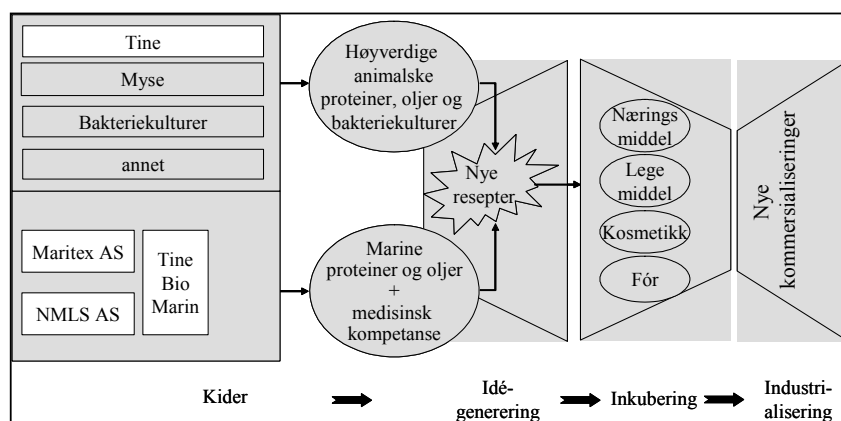
5.3 Tine BioMarin

Tine BioMarin er en annen satsing innen den maritime sektoren. Selskapet er et heleid datterselskap av Tine Grappa og ble etablert i oktober 2001 (Tine Gruppas årsrapport, 2002). Selskapets forret-ningsside er utvikling og markedsføring av teknologier, produkter og ingredienser fra marint råstoff. Selskapet er nært knyttet til Tine Gruppas øvrige datterselskaper og fagmiljøer, samt mot en bred ekstern base av virksomheter innen forskning,

utvikling, salg og markedsføring. Selskapet har kun en fast ansatt. Øvrig bemanning er innleide fra Tine Grappa etter behov.

For å utvikle engasjementet videre har Tine Biomarin gått inn på eiersiden i selskap Maritex, <http://www.maritex.no>. Maritex' arbeids-område er forskning, utvikling, produksjon og salg av marine ingredienser, og har omega-3 oljer, pepton, pepsin, enzymer, DNA salt og kalsium i sitt produktsortiment. Varene skal i hovedsak selges til produsenter innenfor helsekost, kosttilskudd eller til dyre- og fiskefôr.

Figur: 5.1 – Animalske og marine ingredienser som basis for nye produkter og ny virksomhet



I februar 2002 etablerte Tine Biomarin selskapet NutriMarine Life Science sammen med et gründerteam bestående av forskere og internasjonale markedsførere. Selskapet utvikler ingredienser for spesialiserte ernæringsprodukter og medisinsk behandling.

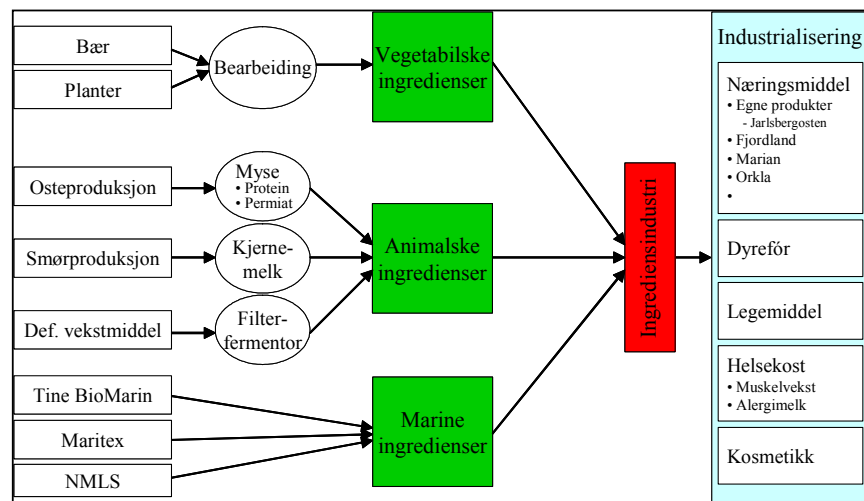
Gjennom å utnytte det strategiske ståsted Tine Grappa har med eierskap i Marian Seafood, Fjordland og Tine Biomarin, har selskapet en unik mulighet til å koble optimal råstoffutnyttelse og tette leverandørbånd for kvalitets-samarbeid og logistikk, med Tine Grappas merkevarekompetanse og distribusjonsnettverk.

Tine Biomarin driver også selv et forsknings- og produktutviklings-prosjekt hvor fisk (marine) og melkebaserte (animalske) ingredienser kan danne basis for nye forbrukerprodukter. Teknologien som brukes er unik og det er søkt om norsk patent.

Satsingen er meget interessant og kan danne grunnlaget for en spennende industrialisering av ingrediensvirksomhet til Tine Grappa. Virksomheten kan samles, og nye spennende resepter kan utvikles for næringsmiddel-, legemiddel-, kosmetikk- og fôrindustrien. Den samlede virksomheten blir med dette en innovasjonsmotor for nye resepter og teknologier for Tine-systemet, se figur 5.1 og 5.2. Det vil i denne sammenhengen også være naturlig å inkludere vegetabiliske ingredienser som basis for satsingen, se figur 5.2.

Det er naturlig at Tine Grappa og Tine Biomarin er ”fødselshjelpere” (inkuberer) og kommersialiserer en slik ingrediensvirksomhet i en tidlig fase, men at de på sikt inviterer eksterne industribedrifter og eventuelle finansielle partnere med på eiersiden. En slik satsing har stor innovasjonshøyde og store markedspotensialer, og vil derfor kunne være en attraktiv partner for andre industribedrifter og venture-selskap. Virksomheten vil kunne bli et effektivt verktøy for alliansebygging, internasjonalisering og vekst.

Figur: 5.2 – Prosessen bak de mulighetene som er skapt på basis av mysen og Tine BioMarin



Det kan være interessant å se nærmere på den prosessen og de drivkreftene som ligger bak de mulighetene som er skapt, se figur 5.2. Tine Grappa har et avfallsproblem gjennom biproduktet, myse, fra osteproduksjonen. Mysen blir i stor grad gitt bort som dyrefôr. Mysen kan foredles til høyverdige

proteiner og blant annet brukes som ingrediens i ernæringsdrikker og allergimelk.

Gjennom utvikling av en bedre filtreringsteknologi (jfr. Filter-fermentoren) klarer Tine Grappa nå å produsere konsentrerte bakteriekulturer fra innkjøp vekstmedium. Filtreringsteknologien gjør det mulig å lage ulike typer av startkulturer. Sammen med utvikling av proteiner og permiater fra myseproduksjonen og kjernemelk fra smørproduksjonen har vi dermed et sett med animalske ingredienser. Disse kan sammen med ingrediensene fra Tine BioMarin danne basis i en ny industri som etter hvert kan suppleres med stadig nye animalske og marine ingredienser, og etter hvert kan virksomheten også inkludere vegetabiliske ingredienser.

Drivkrefter og kilder til forretningsideer

Den pressede konkurransesituasjonen i landbrukssektoren har vært en viktig drivkraft for innovasjon, og blant annet bidratt til en utvidelse av bedriftenes kjernevirksomhet til også å omfatte spesialprodukter, nisjeprodukter, nye bransjer, nye markedskonsept og økt grad av internasjonalisering. Tine Grappa og Norsk Kjøtt møter her dilemmaet mellom ønsket om færre produksjonslinjer og behovet for småskalaproduksjon. Vi har en situasjon med økt antall ”distruptive” forretningsideer, hvor mange av disse ikke vil komme lengre enn til skissen på servietten før de dør hen. En rekke forretningsideer har likevel blitt kommersialisert, og vi ser tegningen til etablering av en rekke innovasjonsmotorer gjennom de 1st-, 2nd - og 3rd – wave kommersialiseringene som er etablert. De ideene som tidligere ble vraket kan nå i økende grad få muligheten til å utvikle seg.

Hoveddrivkreftene for Tine Grappa og Norsk Kjøtt blir med dette 1) økt produktivitet og 2) økt grad av innovasjon. Innovasjon kan bli et middel for overlevelse og videre ekspansjon. Hovedfokus for den videre satsingen er utvidelse av produktsortimentet, og da også de satsningene som faller utenfor de tradisjonelle kjerneområdene og produktgruppene til Tine Grappa og Norsk Kjøtt. Motivet for denne utvidelsen er ønsket om å utvikle spesialprodukter hvor betalings-villigheten er langt større enn for de tradisjonelle produktene. Med nedleggelse av lokale produksjonsenheter er det dessuten et sterkt politisk press på Tine Grappa og Norsk Kjøtt på utvikling av spesial-produkter med basis i lokal forankring og tradisjon.

Det strategiske fokus og de sterkeste drivkreftene for utvikling av nye virksomhetsområder og produktgrupper er først og fremst:

1. Ferske spesialvarer, fortrinnsvis med basis i kjøtt og melk som råstoff.
2. Fersk sjømat.
3. Produkter innen kategorien riktig ernæring/positiv ernæring.
4. Hurtigmat.
5. Ingredienser.
6. Nisjeprodukter med basis i lokale tradisjoner.
7. Oppbygging av nye merkevarer og ”konsept-brands”. Dette er mer en bakenforliggende drivkraft, som går igjen i mange av kommersialiseringene.

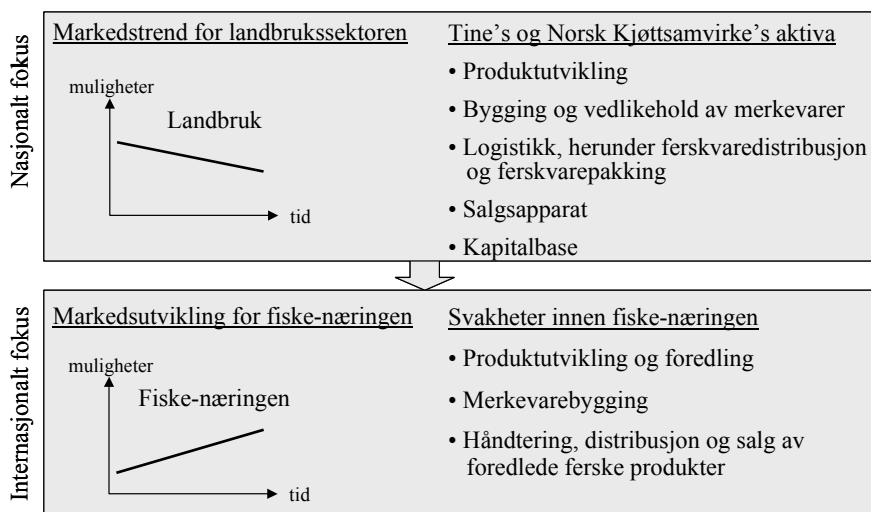
Tine Grappa og Norsk Kjøtt har spesielle fortrinn for håndtering av ferskvarer på grunn av den spredte plasseringen av produsenter og konsumenter. Deres kompetanse, apparat og systemer er i verdens-klasse innen dette området, og er en klar driver for den videre utvikling av

virksomheten. Dette fortrinnet synes også å være en viktig driver for utvikling av nisjeprodukter.

Marian Seafood er et eksempel på dette. Her utnyttes Tine Gruppas og Norsk Kjøttets kompetanse, systemer og apparater for håndtering av ferske kjøttprodukter til bruk i fiskerisektoren. Marian Seafood benytter seg av Tine Gruppas og Norsk Kjøttets "world class" logistikk- og distribusjonssystem for håndtering av ferskvarer, og bruker Norsk Kjøttets pakketeknologi. Fisken pakkes i modifisert atmosfære og har en holdbarhet på ti dager, mot tidligere ett par dager. Marian Seafood drar også nytte av Tine Gruppas og Norsk Kjøttets kompetanse på merkevarebygging og produktutvikling, og på Fjordlands salgsapparat og administrative apparat.

Norge har en sterk internasjonal posisjon innen fangst og oppdrett av fisk. Vi er verdens største produsent av laks, og samtidig foredler vi våre produkter i liten grad. Markedet for ferske fiskeprodukter er ennå jomfruelig, men det forventes en sterk vekst av slike produkter i den vestlige verden i fremtiden. Marin sektor blir, som illustrert i figur 6.1, med dette en naturlig driver for innovasjon i Tine Gruppe og Norsk Kjøtt.

Figur: 6.1 – Tine Gruppas og Norsk Kjøttets aktiva i arbeidet med å penetrere marin sektor



Tine Gruppas satsing på Tine BioMarin er motivert ut fra ønske om å posisjonere seg innen marin sektor. Denne drivkraften kommer i tillegg til Tine Gruppas ønske om å bygge opp en virksomhet for utvikling og leveranser av ingredienser.

For mange av Tine Gruppas og Norsk Kjøtt's satsinger har flere motiver spilt inn. For Fjordland og Marian Seafood er eksempelvis marin sektor i kombinasjon med ferskvarer blitt en drivkraft for produktutviklingen. De drar nytte av Tine Gruppas og Norsk Kjøtt's ledende kompetanse i håndtering av ferskvarer, samtidig som de ønsker å posisjonere seg i en vekstsektor.

Tabell 6.1 – De viktigste drivkreftene og kilden bak utvalgte kommersialiseringer

Navn på kommersialiseringen	De viktigste drivkreftene	Kilden til forretningsidéen
Hallingskarvet	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på nisjeprodukter med lokal forankring 	<ul style="list-style-type: none"> • Overtakelse av eksterne aktørers satsing • Enkeltpersoner lokalt
Thulefjord	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på nisjeprodukter med lokal forankring • Nedskalering av produksjonen i Bodø 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkeltpersoner lokalt
Small People	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på baby-segmentet 	<ul style="list-style-type: none"> • Overtakelse av eksterne aktørers satsing • Toppledelsen
Rørosmeieriet	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på nisjeprodukter med lokal forankring • Nedskalering av produksjonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkeltpersoner lokalt
TINE Biomarin	<ul style="list-style-type: none"> • Satsing på marin sektor • Ingredienser 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Fjordland	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturering av margarinvirksomheten • Apparat for håndtering av "2-er" produkter i markedet (Yoghurt) • Spesialprodukter; satsing på ferskvarer • Satsing på marin sektor • Hurtigmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Marian Seafood	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på fersk sjømat • Satsing på marin sektor • Hurtigmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Lofotprodukt	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på nisjeprodukter med lokal forankring 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkeltpersoner lokalt
Alfathi	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; halaslaktet lam til muslimer 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Ostecompagniet	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; satsing på nisjeprodukter med lokal forankring 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Landbrukets Ferskvaredistribusjon	<ul style="list-style-type: none"> • Utnyttelse av felles ressurser i TINE, Norsk Kjøtt og Prior 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
RollerKing	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; rullede produkter • Hurtigmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen • Rollerburgeren var en idé fra utlandet
Edelgris	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; beinfri renskåret svinekjøtt 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen, idé fra kompetansemiljø i utlandet
Biola	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; Positiv ernæring 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Piano	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; porsjonspakkede desserter 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen • Ostekaken dannet basis for satsingen. Idéen om ostekaken ble hentet fra utlandet
Litago	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialprodukter; produkter tilpasset barnesegmentet 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsen
Filterfermentoren	<ul style="list-style-type: none"> • Myse som "avfallsproblem" • Teknologisk mulighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkeltpersoner i FoU

I tabell 6.1 er de viktigste drivkreftene og kildene bak et utvalg av kommersialiseringer listet opp. Drivkraften for de langt fleste av kommersialiseringene er utvikling av nye spesialprodukter. For mange av kommersialiseringene er ønsket om etablering av nye avsetningskanaler for de tradisjonelle råstoffene til Tine Grappa og Norsk Kjøtt en viktig bakenforliggende drivkraft.

Tabellen bekrefter at Tine Grappa og Norsk Kjøtt er godt i gang med etablering av instrumenter for utvikling av ferske spesialvarer. Likeledes er de godt i gang med etablering av instrumenter for å posisjonere seg innen marin sektor. De har for øvrig kommet godt i gang med å utnytte sine fortrinn i håndtering av ferskvarer.

6.1 Kilder til forretningsideer og idégenerering

De viktigste kildene til forretningsideer er normalt bedriftens kunder, leverandører og konkurrenter. I større organisasjoner er det også vanlig at ideer oppstår som følge av større forskningsprogram, slik som EU-prosjekter, konferanser og henvendelser utenfra.

Bedrifters evne til å fange opp og utnytte slike kilder er svært forskjellig. I Tine Grappa og Norsk Kjøtt ser det ut til å være toppledelsen som er mottaker og pådriver for de langt fleste ”disruptive” og nyskapende forretningsideene, se tabell 6.1. De mer inkrementelle innovasjonene, slik som forbedringer, justeringer av produkter, innpakning, produksjonsutstyr, skjer på et lavere nivå i organisasjonene.

Mange av ideene synes også å kunne spores tilbake til avarter i utlandet. Dette gjelder for eksempel RolleBurgeren, som ble unnfanget under en reise ledelsen hadde til USA. Likeledes ble ostekaken unnfanget på en tilsvarende reise til utlandet, og Edelgrisen gjennom en kontakt med et kompetansemiljø i utlandet. Felles for disse forretningsideene er at de senere er utviklet til mer helhetlige og unike produktkonsepter.

Tine Grappa og Norsk Kjøtt er i liten grad designet for generering og håndtering av ”disruptive” og mer radikale forretningsideer, det vil si at det i liten grad eksisterer systemer for identifisering, generering, registrering, evaluering og utvikling av slike forretningsideer.

Bedriftene har bygd opp systemer og strukturer for håndtering av inkrementelle innovasjoner, og budsjettene likeså. De mer radikale og ”disruptive” innovasjonene organiseres gjerne som prosjekter, finansiert på

”ad-hoc basis”. Det finnes for øvrig ingen, eller svært få incentiver for at ansatte skal skape eller fremme slike ideer. En radikal innovasjon som oppstår nede i organisasjonen vil ha vanskeligheter med ”å flyte” opp til ledelsen, samt å få en profesjonell vurdering. Med utvidelse av kjernevirksomheten til også å satse på nisjeprodukter og spesialprodukter vil behovet for nye forretningsideer øke.

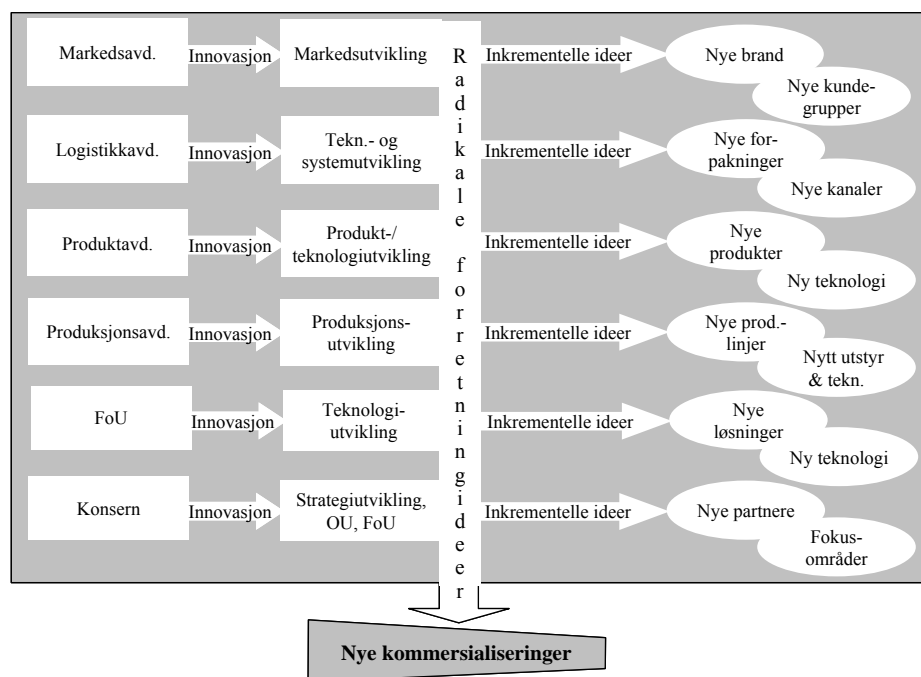
En intern studie av Ingeborg Flornes og Jorunn Øyaas (SIMI 2002) konkluderer med at idégenereringsprosessen i Tine Grappa er svak :

”Den svakeste delen av innovasjonsprosessen synes å være idégenereringsprosessen. Idégenereringen må være en del av den totale virksomheten og krever arbeid på tvers av funksjonsgrensene (SIMI, 2002)”.

Organisering av intraprenørskapsvirksomheten

Tine Grappa og Norsk Kjøtt bør vurdere etablering av et apparat som ivaretar og proaktivt identifiserer og innhenter radikale og ”disruptive” forretningsideer. Et slikt apparat bør være godt forankret i ledelsen. Samtidig må det være godt forankret i de ulike fagmiljøene, slik at de aktivt kan ta del i fagavdelingenes innovasjonsprosesser. Dette er forsøkt illustrert i figur 7.1. Den horisontale trakten illustrerer apparatet som ivaretar denne rollen. De mer radikale forretningsideene blir fanget opp, sugd ut av de øvrige innovasjonsprosessene og bearbeidet videre til eventuelle nye kommersialiseringer.

Figur: 7.1 – Apparat for identifisering og innhenting av forretningsideer



En rekke selskaper har utviklet selvstendige selskapsinkubatorer og kapitalinstrumenter. De som har kommet lengst har også laget egne resultatenheter av denne virksomheten. Statoil Industrialisering og Kommersialisering er et slikt eksempel. Enheten håndterer interne og eksterne forretningsideer gjennom ulike virkemidler. I tillegg ivaretar enheten selskapets IPR og portefølje av eierposter og lisensierings-avtaler.

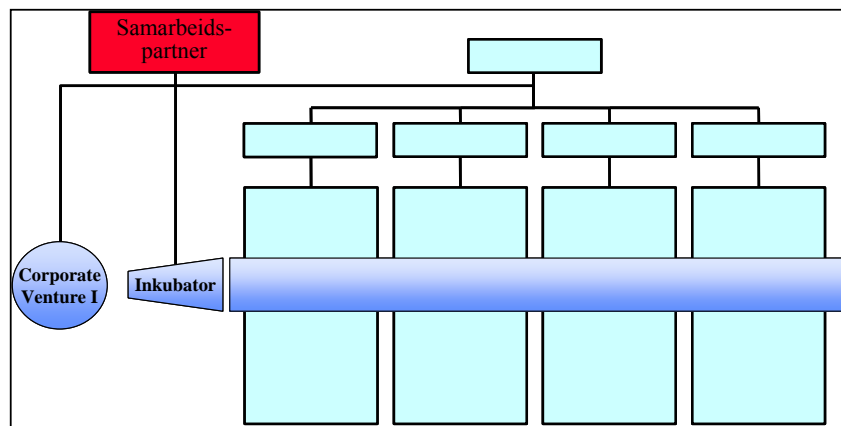
Telenor New Business er et annet eksempel. Dette er en enhet som aktivt søker forretningsideer internt for videre screening, bearbeiding og kommersialisering. Enheten rekrutterer også eksterne ideer hvis disse bygger opp under Telenors kjernevirksomhet.

En eventuell inkubator i Tine Grappa og Norsk Kjøtt bør ivareta den intraprenørielle virksomheten i hele konsernet. Dette betyr at de bør ivareta alle eller deler av følgende oppgaver (ref. intraprenørskaps-modellen i kapittel 3.5):

- Ledelse av prosessen med utarbeidelse av konsernets kommersialiseringsstrategi
- Gjennomføring av analyser og undersøkelser som støtter den intraprenørielle virksomheten
- Ledelse av selskapets prosesser for identifisering, generering, screening og evaluering av nye forretningsideer
- Ledelse av de kommersielle prosessene for utvikling av de enkelte kommersialiseringene frem til selskapsetablering eller implementering av forretningsplanen
- Ledelse av selskapets prosesser for patentering og ivaretagelse av intellektuelle rettigheter
- Forvaltning av konsernets patenter, portefølje av eierposter og engasjement i kommersialiseringer
- Ledelse av et eventuelt kapitalinstrument for oppbygging og utvikling av kommersialiseringene (corporate venture fund)

For å ivareta disse oppgavene er det viktig å gi inkubatoren nødvendig autoritet, kompetanse, kapasitet og kapital. Kapitalen skal dekke drift og tidlig utvikling (såkapital) av de enkelte prosjektene frem til implementering av forretningsplanen. Det kan også være fornuftig å etablere et eget finansielt instrument for den videre utvikling av kommersialiseringen til kommersialiseringen kan stå på egne bein. For å sikre riktig kompetanse og kapasitet kan det i innledende fase være fornuftig at Tine Grappa og Norsk Kjøtt samarbeider om en slik enhet, og at det innhentes eksternt kompetanse. I figur 7.2 er et forslag til slik organisering illustrert.

Figur: 7.2 – Organisering av den intraprenørielle virksomheten

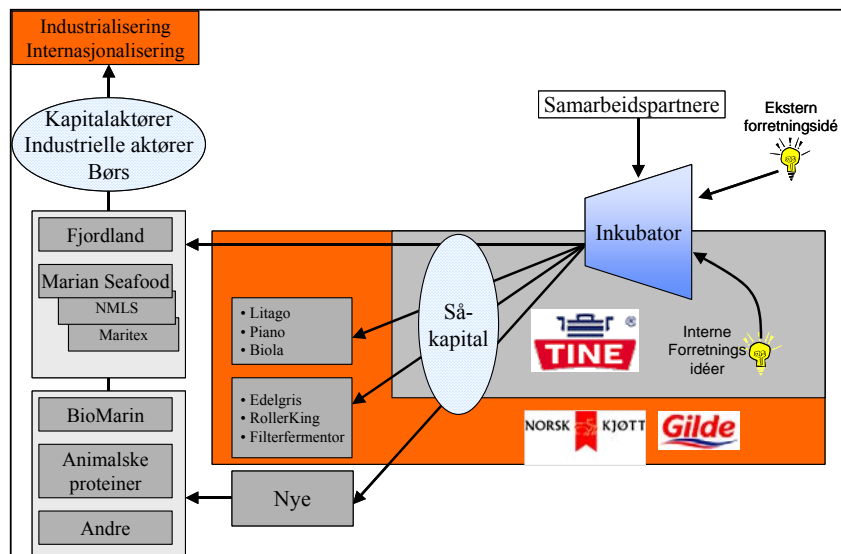


7.1 Industrialisering og internasjonalisering

En rekke av Tine Gruppas og Norsk Kjøtt kommersialiseringer har potensialer til å bli instrumenter for industrialisering og internasjonalisering. Tine BioMarin har et slikt potensiale gjennom sin satsing på marine ingredienser. Fjordland likeså, med sin unike ferskvare porsjonsprodukter, og Marian Seafood med sine ferske fiskeretter. RollerKing har fått en internasjonal oppmerksomhet med sine unike rullede produkter, og Edelgris har fått anerkjennelse for svinekjøtt på "kyllingvis". Begge kommersialiseringene har spennende industrielle og internasjonale muligheter.

Gjennom etablering av inkubatorfunksjonen kan Tine Gruppen og Norsk Kjøtt utvikle nye kommersialiseringer, og føre disse inn i et system for videre industrialisering og internasjonalisering. Dette systemet kan samle flere av kommersialiseringene, eventuelt utvikle dem enkeltvis. Utviklingen kan styrkes, og risikoen til eksisterende eiere reduseres ved å invitere eksterne aktører som medeiere. Dette kan være komplementære internasjonale industrielle aktører, og/eller internasjonale finansielle aktører. Et slikt system er illustrert i figur 7.3.

Figur: 7.3 – Intraprenøriell virksomhet for industrialisering og internasjonalsisering

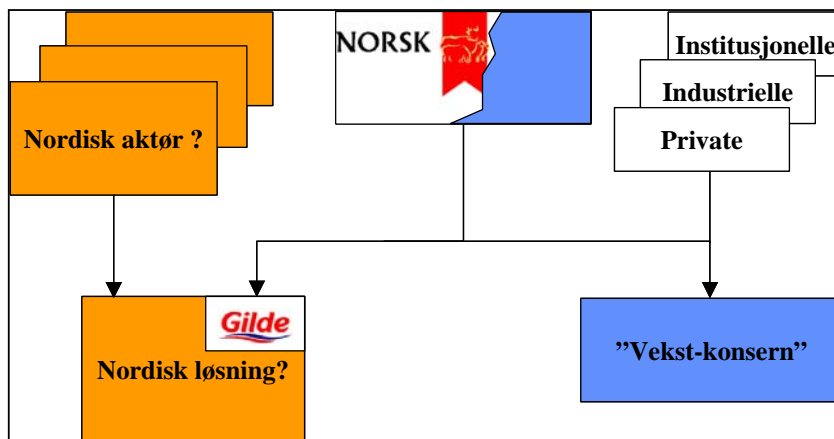


Den intraprenørielle virksomheten kan være med på å skape nye forretningsenheter og være med på å mate eksisterende enheter med nye forretningsidéer. Satt i system kan denne aktiviteten være en motor for økt vekst og verdiskapning for Tine Grappa og Norsk Kjøtt, men for å møte fremtidens utfordringer vil det sannsynligvis også være nødvendig med en mer gjennomgripende strukturell innovasjon.

En strategi kan i denne sammenhengen være å spinne av ”vekst-områdene” i morselskapet, og sortere disse i ett eller flere heleide eller deleide konsern. Tine Grappa og Norsk Kjøtt kan eksempelvis:

- 1) Identifisere, sortere og skille ut ”vekstområdene” i dagens Tine- og Gildebedrifter. Slike vekstområder vil kunne være dagens 1st wave kommersialiseringer.
- 2) Sortere og strukturere disse vekstområdene og eventuelle 2nd og 3rd wave kommersialiseringer i større enheter, det vil si i ett eller flere konsern.
- 3) Restrukturere eierskapet i enheten(e) ved å invitere eksterne industrielle og finansielle medeiere, eventuelt å ta enheten(e) på børs.

Figur: 7.4 – Modell for en gjennomgripende strukturell innovasjon i Norsk Kjøtt



Tine Gruppen og Norsk Kjøtt vil kunne fungere som eierselskap for primærvirksomheten (samvirkekonsernet) og for ”vekst-konsernet”. Den videre restrukturering av samvirkekonsernet kan da følge et annet løp enn vekstområdene. Samvirkekonsernet kan for eksempel styrkes gjennom fusjon med ett eller flere liknende selskap i Norden, og vekstkonsernet kan styrkes gjennom fusjoner og/eller emisjoner rettet mot industrielle og finansielle aktører og/eller tas på børs. En slik modell er illustrert for Norsk Kjøtt i figur 7.4.

Relevansen i en slik modell, hvordan den bør designes, hvordan den videre utviklingen bør skje og hvordan den intraprenørielle virksomheten bør organiseres i et slikt system, står åpent og vil kunne være tema for et eventuelt videre arbeid.

I. Referanseliste

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*.

Block, Z. & MacMillan, I. 1995. *Corporate Venturing. Creating new businesses within the firm*. Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-641-6.

Burgelman, R.A. 1983. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science* 29(12): 1349-1364.

Bøhren Ø. 2003. Dagen Næringsliv torsdag 15 mai 2003.

Christensen, Clayton, M. 1997. *The Innovators Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Davis, J.L. & Harrison, S.S. 2002. *Edison in the Boardroom*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-39736-9.

Flornes, I. og Øyaas J. Juni 2002. The key conclusions and recommendations of the innovation process in Tine with focus on the Piano dessert category. SIMI 2002.

Guth, W.D. and Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11:5-15.

Kanter, R.M. 1984. *The Change Masters*. New York, NY: Touchstone, Simon & Schuster.

Luchsinger, V. and Bagby, D.R. 1987. Entrepreneurship and intrapreneurship. *SAM Advanced Management Journal* 52(3): 10-13.

Olsen, P.I. og Gripsrud, G. 2002: Perspektiver for norsk jordbruksvaresektor, forskningsrapport nr. 11/2002, Handelshøy-skolen BI.

PriceWaterhouseCoopers. 2000. *Innovation and Growth: Thriving Beyond 2000*.

Richards, S. 2002. Inside Business Incubators & Corporate Ventures. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-41864-1.

Rivette, K. G. & Kline, D. 2000. Rembrandts in the Attic. Unlocking the Hidden Value of Patents. Harvard Business School press, Boston. ISBN 0-87584-899-0.

Schollhammer, H. 1982. Internal corporate entrepreneurship. In C.A. Kente, D.L. Sexton, and K.H. Vesper, eds. Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Schumpeter, J.A. (1934, 1996). The theory of economic development. London, Transaction Books.

Spilling, O. R. 2003. Entreprenørskap på norsk. Bergen: Fagbokforlaget.

Sætre, A.S. 2001. Intrapreneuship: An Exploratory Study of Selected Norwegian Industries. Trondheim: NTNU, Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet.

Teknologibedriftenes Landsforening. 2000 og 2001. FoU-rapport. Oslo

Wandsvik, T. and Waage, S. J. 1998. Intraprenørskap som strategi for bedriftsutvikling: En gjennomgang av utvalgt teori og empiriske studier. Trondheim: NTNU, Norges Teknisk-naturvitenskapelige Universitet.

Ørjasæter, N.O. og Vittring, A. 2003, Plan for kommersialiseringsvirksomheten i stiftelsen Norsar mai 2003.

II. Linker til relevante nettsider

Innovasjonsbegrepet:

<http://www.innovation.cc/articles/definitions.htm>

Tall fra A.C. Nielsen vedrørende produktstatistikk:

<http://www.acnielsen.no/issues/section.cfm?OptionID=13>

<http://www.acnielsen.no/news/news.cfm?OptionID=2>

Noen av selskapene som er beskrevet:

<http://www.maritex.no>

<http://www.marian.no>

<http://www.fjordland.no/>

Noen linker vedrørende finansiering og venture-aktører:

<http://www.skattefunn.no>

<http://www.nvca.no/>

http://www.evca.com/html/PE_industry/information.asp

Patentdatabase (brukernavn og passord kreves da dette er en betalt tjeneste):

<http://www.Delphion.com>

III. Relevante begreper

Nedenfor er en rekke sentrale begreper definert. Hensikten med disse definisjonene er å skape en felles forståelse av begreper relatert til intra-prenøriell virksomhet.

Aksjeselskap og eierskap

Aksjeselskap er en ryddig måte å organisere kommersiell virksomhet på. Det eksisterer klare internasjonale regler som regulerer eiernes og de ansattes forpliktelser og rettigheter. Når det gjelder eierandeler eksisterer det noen viktige prinsipielle nivåer. Disse er:

- $\frac{1}{3}$ eller mer og under 50 prosent minoritetskontroll eller negativ kontroll. Her kan eieren blokkere vedtektsendringer, herunder blokkere emisjoner, endringer i omsettbarehet i aksjen og liknende.
- Mer enn 50 prosent. Her har eierne kontroll over selskapets styre og generalforsamling, som bl.a. betyr at de har den strategiske styringen med selskapet. Anvendelse av selskapets resultat, herunder fastsettelse størrelsen på utbytte avgjøres av generalforsamlingen, dog innenfor rammer gitt av myndighetene.
- $\frac{2}{3}$ eller mer. Her har eieren tilnærmet full kontroll over selskapet og kan blant annet uten godkjenning av de andre eierne endre selskapets vedtekter.
- 90 prosent eller mer. Her kan eieren "tvangsutløse" de andre eierne, dog til en omforent pris. Selskapet skal for øvrig konsolideres inn i eierens regnskap.

"Corporate venture"

Dette er finansielle instrument eid eller deleid av bedriften for å investere i spin-offs eller spin-ins.

"Disruptive"

Med en disruptive innovasjon eller teknologi menes at den ikke passer med eksisterende praksis i moderbedriften, det vil si at den ikke passer med eksisterende organisasjonsstruktur, markedsapparat, distribusjonssystem, produksjonsapparat og kultur.

Drivkrefter

Med drivkrefter menes de underliggende årsakene til at bedriften igangsetter kommersialiseringsprosjekt.

Emisjon

Når aksjekapitalen utvides gjennom tegning av nye aksjer foretas det en emisjon eller kapitalutvidelse i selskapet. Emisjonen skjer normalt til en overkurs, som betyr at man betaler mer enn det aksjen ble verdsatt til ved etablering av selskapet. Overkursen ”legges” i selskapets overkursfond og kan brukes som ”fri-kapital” til for eksempel utviklingsarbeid. Foretar selskapet en emisjon mot en gitt investor eller gruppe av investorer kalles det en rettet emisjon.

Entreprenørskap

Entreprenørskap som fagområde omhandler det å drive nyskapning på basis av ”uferdige forretningsideer”. I dette ligger hele prosessen fra det å se forretningsmessige muligheter og bearbeide disse frem til forretningsideer (innovere) og frem til kommersiell utnyttelse.

Gründere

Enkeltpersoner eller grupper, interne eller eksterne, som tar et spesielt ansvar for utvikling av forretningsideer og hvor målsetningen er kommersialisering. Ansatte som tar gründerrollen i selskaps-prosjekter kalles gjerne ”selskapsgründere (corporate entrepreneurs)”.

Incentiver

Med ”incentiver” menes et belønningssystem som fremmer idétilfanget og antall kommersialiseringer ved bedriften. Incentiver kan rettes mot enkeltpersoner, grupper og bedriften som sådan.

Inkubator

Den funksjonen eller den organisatoriske enhet som har ansvar for å gjennomføre selskapets kommersialiseringsprosess kalles gjerne en inkubator eller ”selskapsinkubator” (corporate incubator).

Inkubere

Dette begrepet brukes gjerne når et selskap eller en organisasjon hjelper til med infrastruktur, kompetanse og/eller ressurser (er fødselshjelpere) i tidlig fase av en kommersialisering.

Innovasjon

Med ”innovasjon” menes det å finne opp noe nytt og nyttig, herunder ny teknologi, produkter, metoder, prosesser, konsepter og måter å organisere virksomhet på. Innovasjon gjennom intraprenørskap gjelder radikale nyheter, mer enn inkrementelle forbedringer av eksisterende teknologi, produkter og metoder.

Intellektuelle verdier

Med intellektuelle verdier menes bedriftens kompetanse, erfaringer, ideer, forskningsresultater og produkter. Begrepet er også kjent under intellektuell kapital, humankapital og forskningskapital.

Intraprenørskap (Corporate Entrepreneurship)

Intraprenørskap omfatter det å utnytte forretningsmessige muligheter innenfor rammene av bedriften og utvikle disse frem til spin-offs, lisensieringer eller ”nye interne forretninger”. Intraprenørskap innbefatter;

- Å legge opp strategier, prinsipper og regler for kommersialisering
- Å legge opp systemer for idégenerering, håndtering, utvikling og evaluering av forretningsideer
- Å skape et innovasjonsvennlig klima
- Organisere denne form for virksomhet
- Etablere finansielle instrumenter

IPR

“Intellectual Property Rights – IPR” er immaterielle rettigheter som patenter, mønster, varemerke og/eller know-how.

Kilder

Med kilder menes fra hvilke miljø, organisasjonsenhet, person eller aktør forretningsideen kommer fra eller oppstår.

Kjernevirksomhet

Bedriftens ”kjernevirksomhet” kan beskrives som bedriftens teknologiske og forretningsmessige fundament. Bedriftens konkurransekraft og unikhet skal baseres på kjernevirksomheten.

Kommersialiseringer

En kommersialisering brukes gjerne som samlebegrep for nye virksomhetsområder nye selskaper og lisensieringer. ”Intern-kommersialisering” brukes gjerne når innovasjonen fører til etablering av et nytt virksomhetsområde.

Kommersialiseringsprosessen

Med ”kommersialiseringsprosessen” menes den modellen, det apparatet, de reglene, de retningslinjer og de rutiner som etableres i bedriften for å skape kommersialiseringer.

Lisensiering

”Lisensiering” er en forretningsform hvor bedriften (lisensgiver) tillater en annen part (lisenstaker) å utnytte en nærmere definert immateriell rettighet (IPR). Lisensgiver beholder eiendomsretten til lisensobjektet, mens lisenstaker gis en rett til kommersiell utnyttelse. Bedriften kan i denne forbindelsen gi eksklusive, ikke-eksklusive eller begrenset eksklusive rettigheter. Videre kan bedriften skille mellom å gi rett til videre utvikling, produksjonsrett, salgs- og/eller distribusjonsrett.

Nedsalg og Exit

Nedsalg brukes gjerne som begrep når bedriften selger deler av sin aksjepost i et oppstartsselskap. Selges hele aksjeposten brukes normalt begrepet bedriftens *Exit*.

Spin-off

Med ”spin-off” menes en selskapsetablering basert på instituttets ”forskningskapital”. Eierskapet til slike selskap kan være på en skala fra 100 prosent til null prosent for morselskapet. Normalt snakker vi om en spin-off når en eksisterende forretning innen bedriften/instituttet spinnes av i et eget aksjeselskap.

Spin-in

Er forretningsideen ”hentet” utenfor bedriften/instituttet og kommersialisert innenfor rammene til bedriften/instituttet, bruker vi gjerne betegnelsen ”spin-in”.

”Sustaining”

Med en sustaining innovasjon eller teknologi menes at den passer inn i den eksisterende strukturen, systemet og kulturen i selskapet.

Venture kapital

Dette er risikovillig kapital som har til formål å maksimere avkastningen gjennom investeringer i oppstartsselskaper. Gevinst oppnås ved realisering av oppstartsselskapenes verdistigning gjennom salg av aksjer.

1st – wave

Dette er forretningsideer som utvikles og kommersialiseres som en del av den ordinære virksomheten, og som holdes innenfor bedriftens juridiske rammer. Intern-kommersialiseringer brukes ofte som synonym til 1st- wave etableringer.

2nd - wave

Straks kommersialiseringen etableres som en egen juridisk enhet og eies med $\frac{2}{3}$ eller mer av moderbedriften (av samvirkebedriftene), kalles den en 2nd-wave etablering.

3rd - wave

Er kommersialiseringen en egen juridisk enhet og eies med mindre enn $\frac{2}{3}$ av moderbedriften (samvirkebedriftene) kalles den en 3rd- wave kommersialisering.

IV. Datterselskap i Tine Gruppa og Norsk Kjøtt

Norseland Inc. (100 prosent Tine Gruppa).

Selskapet har ansvar for all omsetning av den norske Tine Gruppas produkter på det amerikanske og kanadiske markedet. Omsetter for ca. 101,7 USD i året. Selskapet har 26 ansatte.

TINE Biomarin AS (100 prosent Tine Gruppa).

Tine Biomarin driver utvikling og markedsføring av produkter og ingredienser fra marint råstoff gjennom datterselskaper og samarbeidspartnere. Selskapet har en daglig leder.

TINE Maritex AS (100 prosent Tine Gruppa).

Tine Maritex foredler ingrediensprodukter med basis i fiskeråstoff.

TINE Nutri Marin Life Science AS (43 prosent Tine Gruppa).

Tine Nutri Marin Life Science foredler ingrediensprodukter med basis i fiskeråstoff.

Small People AS (100 prosent Tine Gruppa).

Selskapet produserer den norske barnematen Småfolk, som er basert på hjemmelagde oppskrifter og gode norske råvarer. Alle produktene er helt uten tilsetningsstoffer. Selskapet har 3,5 ansatte.

Fellesjuice AS (100 prosent Tine Gruppa).

Fellesjuice selger kalde drikker som ikke er basert på melk. Mest kjent er merkenavnet Meierienes Juice, godt kjent er også Isdrikkene fra Fellesjuice. Selskapet har 2,7 ansatte.

Diplom-Is AS (100 prosent Tine Gruppa).

Diplom-Is er merkenavnet til selskapet Norsk Iskrem BA. Selskapet har produksjonsanlegg i Brevik, i Rakkestad og på Gjelleråsen utenfor Oslo. Selskapet har 574 ansatte.

Ostecompagniet AS (100 prosent Tine Gruppa).

Selskapet ble etablert vinteren 2003 og skal være et salgs- og markedsføringselskap for produkter med lokal opprinnelse og regional forankring. Selskapet skal blant annet fokusere på økt samarbeid med lokale produsenter. Selskapet har en daglig leder.

Bovibank AS (Norsk Biobank Storfe) (50 prosent Tine Gruppa og 50 prosent Geno).

Selskapet har som mål å utnytte kommersielt de store genetiske og biologiske ressursene som finnes i data fra tre millioner dyr i husdyrkontrollen av rasen Norsk Rødt Fe. Selskapet har en daglig leder.

Marian Seafood AS (50 prosent Tine Gruppa og 50 prosent Norsk Kjøtt). Selskapet selger ferske sjømatprodukter som passer travle forbrukere i en hektisk hverdag, men som ønsker å spise sunt. Fisken er benfri og pakket som kyllingfileter, klare til steking og koking. Nye produkter er på beddingen, både burgere og røkte produkter. Selskapet har tre ansatte.

Fjordland AS (49 prosent Tine Gruppa og 29,7 prosent Norsk Kjøtt). Fjordland er Norges største leverandør av ferske middagsretter. Sortimentet utvides stadig med nye sauser, supper og desserter. Felles for alle er at de er lette og raske å lage. Produktene er ferske, produsert i Norge og er i størst mulig grad basert på norske råvarer. Selskapet har 59 ansatte.

Landbrukets Ferskvaredistribusjon (49 prosent Tine Gruppa og 38 prosent Norsk Kjøtt). Et samarbeidsorgan mellom Gilde, Prior og Tine Gruppa. Samordner i dag distribusjonen av 85 prosent av varene til de tre leverandørene.

Norsk Mat- og Miljøanalyse AS (42 prosent Tine Gruppa og 42,6 prosent Norsk Kjøtt). Norsk Matanalyse har Norges største landsdekkende rutinelaboratorium for næringsmidler med avdelinger i Oslo, Trondheim og på Klepp. Har et ledende laboratoriemiljø innen mat- og miljøanalyser. Selskapet har 40 ansatte.

Gilde Produksjon AS/Trønder-Mat AS (100 prosent Norsk Kjøtt). Gilde Produksjon/Trøndermat er et heleid datterselskap med virksomhet innen produksjon og salg av spekevarer, hermetikk, pinnekjøtt, hamburgere og frossenpizza. Hovedkontoret ligger i Oslo.

Yggeseth AS (100 prosent Norsk Kjøtt). Yggeseth AS med datterselskapene og Rommen Kjøtt AS og Rendalen Kjøtt AS, er et heleid datterselskap med virksomhet innen skjæring og salg til industrimarkedet. Hovedkontoret ligger i Oslo.

Norsk Kjøtt B&I (100 prosent Norsk Kjøtt). Norsk Kjøtt Biprodukter og Internasjonal Handel BA er et heleid datterselskap. Selskapets virksomhet består av kjøp og salg av huder, skinn, tarmar, ull og utviklingsarbeid knyttet til øvrige biprodukter. Norsk Kjøtt B&I selger både til det norske og det utenlandske markedet med cirka 80 prosent av omsetningen til eksport. Hovedkontoret ligger i Oslo.

Curtis Wool Direct Ltd (50 prosent Norsk Kjøtt).

Curtis Wool Direct Ltd er et 50 prosent eid datterselskap, med hovedkontor i Bradford, England. Selskapet driver handel av ull hovedsakelig til teppeindustrien, de er den største avsetningskanal for norsk ull.

BiPro AS (66 prosent Norsk Kjøtt).

Selskapet driver nasjonal handel med biprodukter til samt internasjonal handel med biprodukter til mat og dyrefôr. BiPro skal bidra til høyere verdiskapning av biprodukter og arbeide for best mulig avsetning. Selskapet har to ansatte. Hovedkontor ligger i Stavanger.

Noridane Foods AS (66 prosent Norsk Kjøtt).

Selskapet driver internasjonal handel med kjøttråvarer, og har tre ansatte. Hovedkontor ligger i København.

Norsk Protein AS (65 prosent Norsk Kjøtt).

Selskapet driver mottak og bearbeiding av destruksjonsråstoff. Hovedkontor ligger i Stavanger.

Thulefjord (100 prosent Gilde Nord-Norges Salgslag).

Selskapet eies av Gilde Nord-Norges Salgslag og baserer seg på nordnorske spesialiteter laget etter gamle håndverkstradisjoner nordpå. Blant spesialitetene finner vi kjøtttrull av okse og lam, bokna lammelår og nylig har selskapet lansert produkter basert på reinkjøtt. Thulefjord leier produksjonslokaler i Bodø av Gilde NNS.

Hallingskarvet (100 prosent Gilde Fellesslakteriet)

Selskapet er et datterselskap av Gilde Fellesslakteriet. Det har spesialisert seg på eksklusive produkter som for eksempel lammecarre, og stek fra lam som har beitet i høyfjellet rundt Gol.

Alfathi (51 prosent Gilde Fellesslakteriet)

Alfathi et nytt selskap som har spesialisert seg på produkter fra halaslaktet lam til muslimer.

Fjordkjøkken (42 prosent Gilde Vest og 20 prosent Tine Meierier Sør)

Selskapet spesialiserte seg på ferske, ferdige middagsretter, og har i dag 39 prosent av dette markedet.

Rørosmeieriet (19 prosent Tine Midt-Norge)

Rørosmeieriet AS ble stiftet 5. januar 2001 for å videreføre drift i anlegget til tidligere Tine Midt-Norge på Røros. Selskapet er eid av Økomat Røros BA,

Tine BA, de ansatte og andre. Selskapet fremstiller melkebaserte produkter som har utspring i tradisjonsmat fra Rørostraktene. Selskapet har fire ansatte.

Lofotprodukt (34 prosent Tine Nord-Norge)

Lofotprodukt AS sine produkter omfatter et vidt spekter av gryte-ferdige produkter for salg direkte til detaljist og storhusholdning. Produksjonen består av delikatesseprodukter, fiskemat, røkt- og gravet laks/ørret, skalldyr, spekesild, kryddersildfilet og frysevarer. Selskapet har 25 ansatte.