





## Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på et to-årig masterstudie i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen, NMBU.

Utgangspunktet for denne oppgaven er interesse for landbrukssamvirke i næringsmiddelindustrien og innovasjon. Muligheten til å kombinere disse interessefeltene i en studie er jeg glad for å ha fått til.

Å studere styret sin påvirkning på tjeneste- og produktutvikling i landbrukssamvirke interessant, lærerikt og utfordrende. Samvirke i landbruksbasert næringsmiddelindustri er spesielt i den forstand at det er eiere som produsenter av råvarer som sitter i styret. Ved å studere styret gjennom ansatte i samvirkeorganisasjonen har det gitt innsikt og forståelse av styrets arbeid. Jeg håper oppgaven kan bidra til økt forståelse av hvordan styret i samvirke påvirker og bidrar til virksomhetens verdiskapning derigjennom organisasjonens tjeneste- og produktutvikling.

Først og fremst vil jeg takke min hovedveileder Sigurd Rysstad, og biveileder Silja Korhonen-Sande for oppfølging og god veiledning gjennom hele prosessen. Veilederne har vist stort engasjement for temaet og vært gode diskusjonspartnere underveis i prosessen. Videre ønsker jeg å takke TINE SA for deres finansielle støtte og interesse for temaet. Jeg ønsker også å takke Johanne Brendehaug i TINE SA for hjelp og velvilje i forhold til å komme i kontakt med respondentene til oppgaven. Takk også til respondentene som tok av sin tid og stilte opp som informanter.

Tilslutt vil jeg rette en spesiell takk til familie og venner for gode råd og avgjørende støtte underveis.

Ås, 15. mai. 2015

Inger Marthine Dæhli Unnerud

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er styret og dets styremedlemmer i samvirkeorganisasjoner i landbruksbasert næringsmiddelindustri og hvordan de påvirker tjeneste- og produktutvikling. Studien tar utgangspunkt i norske forhold. Bønder har i århundrer gått sammen for å sikre avsetning på sine jordbruksprodukter til best mulig pris. Samvirke er eid av bøndene selv. Næringsmiddelindustrien er en konkurranseintensiv bransje, som krever et bredt og variert produktsortiment tilpasset forbrukerens preferanser. Tjenesteproduksjon knytter seg til rådgivningstjenester til deres eiere, for å bedre kvalitet og mengde på råvaren. De store norske samvirkene i Norge innen næringsmiddelindustrien er Nortura SA og TINE SA, leverandør-samvirker innen kjøtt- og meierisektoren, og eid av råvareprodusentene. Styret i et eiersamvirke har en todelt rolle, som innebærer forvaltningsansvaret av forretningsvirksomheten, samt medlemsorganisasjon for eierne.

Problemstillingen for denne oppgaven er følgende:

*Hvordan påvirker styret i samvirkeorganisasjoner tjeneste- og produktutviklingen i landbruksbasert næringsmiddelindustri?*

For å besvare problemstillingen er det tatt utgangspunkt i eksisterende teori og åtte individuelle dybdeintervjuer, med nåværende og tidligere ansatte i TINE SA. Funn fra studien indikerer at eierstyret med innsikt og forståelse av verdikjeden bidrar aktivt til tjeneste- og produktutvikling, gjennom konkrete forslag til forbedringer og nye satsningsområder. Eierstyret er representanter for langsiktig prioriteringer og viser vilje og tålmodighet knyttet til forbedringer og utvikling av råvaren. Ved store endringer i organisasjonen kan en splittet medlemsmasse føre til at demokratiske prosesser tar lang tid. Dette kan gå utover organisasjonens forretningsdrift. Opprettelse av datterselskaper i samvirke er strategiske beslutninger for å øke produktsortimentet, og beskytte merkenavnet til morselskapet.

Studien konkluderer med at styre i samvirke i landbruksbasert næringsmiddelindustri er aktive og engasjerte styrerepresentanter, som med inngående kunnskap til verdikjeden har unike forutsetninger til å bidra direkte til produkt- og tjenesteutvikling, samt er villig til å allokere ressurser for fremtiden.

## Summary

The theme of this study is how the boards of directors in agricultural cooperatives contribute to service and product innovation. The study focuses on Norwegian agricultural cooperatives. For centuries farmers have come together and created cooperatives in agriculture, with the purpose to organize and get provision for their products. Farmers themselves own the agricultural cooperatives.

The food industry is an intensely competitive sector, which requires a wide and varied products tailored to consumer preferences. The service related to consulting services for the producers and owners by the cooperatives seeks to improve quality and quantity of the raw material. In Norway there are two major agricultural cooperatives in the food industry, Nortura SA and TINE SA. They are producer-cooperatives in the meat- and dairy-sector respectively, owned by their producers. The board of directors in agricultural cooperatives has two roles: to secure business operation and take care of member interests, which sometimes differ.

The aim of this study is:

*How does the boards of directors contribute to service and product innovation in agricultural cooperatives in the food industry?*

To answer this issue starting point was taken in existing theory, and eight individual interviews were conducted with employees of TINE SA. Results from the study indicate that the boards in agricultural cooperatives have unique insight into the value chain, and therefore contribute actively to service and product innovation through contribution to improvements and new ways to develop. The board of owners is representatives for long-term priorities, and shows willingness and patience for improvements and new ways to use the raw material. With major changes in the organization, a split membership may lead to prolonging if democratic processes, which can hurt the organizations business operation. Creation of subsidiaries in cooperatives is a strategic decision to increase the product range, and protect the brand name of the parent company.

The study concludes that boards in agricultural cooperatives in the food industry consist of active and engaged board members, their in-depth knowledge of the supply chain is a resource and thus contribute directly to product and service innovation, and are willing to allocate resources for the future.



# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag .....	iii
Summary .....	iv
1.0 Introduksjon .....	4
1.1 Landbrukssamvirkets tre roller.....	5
1.1.1 Medlemsarena.....	5
1.1.2 Forvaltningsarena.....	5
1.1.3 Markedsarena .....	6
1.1.4 Innovasjon i næringsmiddelindustrien.....	6
1.2 Oppgavens bidrag.....	7
1.3 Problemstilling.....	7
2.0 Bakgrunn .....	8
2.1 Den norske modellen .....	8
2.2 Meierisamvirkets framvekst.....	8
2.3 Norsk næringsmiddelindustri .....	10
3.0 Teori.....	13
3.1 Styremodell .....	13
3.2 Selskapsstrategi og styret.....	14
3.2.1 Styrets kompetanse og tidshorisont .....	14
3.2.2 Prinsipal – agent problemet .....	15
3.3 Tjeneste- og produktutvikling .....	15
3.4 Styrets beslutninger .....	16
3.5 Samvirke og innovasjon.....	17
3.5.1 Fem utfordringer for samvirket.....	18
3.6 Selskapsstrategi og samvirkestyret .....	20
3.6.1 Styremedlemmenes kompetanse og horisont .....	20
3.7 Tjeneste og produktutvikling.....	22
3.8 Selskapsstrategi.....	23
3.8.1 Kapital.....	23
3.8.2 Organisering .....	23
4.0. Metode .....	24
4.1 Valg av forskningsdesign: kvalitativt casedesign.....	24
4.2 Casebeskrivelse .....	25



4.3 Metode for datainnsamling: individuelle dybdeintervjuer .....	26
4.4 Utvalg.....	27
4.5 Intervjuene .....	28
4.6 Analyse .....	29
4.7 Vurdering av validitet og reliabilitet.....	31
4.7.1 Reliabilitet .....	31
4.7.2 Validitet .....	31
4.7.3 Generaliserbarhet .....	32
5.0 Resultat og analyse.....	32
5.1 Styret .....	32
5.1.1 Kompetanse eierstyret .....	33
5.1.2 horisont og risiko .....	35
5.2 Kapital.....	37
5.2.1 Datterselskaper .....	38
5.3 Organisering .....	43
5.3.1 Konsern.....	43
5.3.2 Verdikjeden .....	45
5.3.3 Eierorganisering og innovasjon .....	46
5.4 Produkt og markedsbeslutninger .....	47
5.5 Styret som idé frembringer .....	48
5.5.1 Geit som næring .....	48
5.5.2 Fra fellesfinansiert til salgsbasert rådgivningstjeneste .....	52
6.0 Diskusjon.....	54
6.1 Oppsummering resultater .....	54
6.2 Styret .....	55
6.2.1 Kompetanse.....	57
6.3 Kapital.....	57
6.5 Organisering.....	58
6.5.1 Konsern.....	58
6.5.2 Datterselskap.....	59
6.6 Produkt/marked .....	60
6.6.1 Geit .....	61
6.6.2 Fra fellesfinansiert til salgsbasert rådgivningstjeneste .....	62
6.7 «det tradisjonelle styret» .....	63
7.0 Konklusjon .....	64
Kilder.....	65

Vedlegg.....	67
Vedlegg nr.1: Intervjuguide .....	67

## Figurliste

Figur 3.1 Styremodell .....	13
Figur 3.6.1 Samvirkets todelte rolle .....	21
Figur 4.1 Kvalitativ analyseprosess.....	29
Figur 6.2.1 Styret og daglig ledelse i samvirke.....	56

## 1.0 Introduksjon

Flere av de største aktørene i norsk landbruk er organisert som samvirkebedrifter. Dette gjelder i første rekke TINE SA, Nortura SA og Felleskjøpet Agri. Disse selskapene har historie fra tidlig på 1900-tallet og har fortsatt oppgaver som markedsregulator av jordbruksproduktene melk, kjøtt og korn. Eierne av samvirkeforetakene er råvareprodusentene, bøndene selv.

Motivasjon for deres eierskap er nytten det gir for dem som henholdsvis leverandører av råvarer og kjøpere av innsatsfaktorer (Johnson et al. 2012; Rommetvedt 2002 s.189). De eiervalgte styrerepresentantene velges av og blant bøndene gjennom demokratiske prosesser. Her følges prinsippet om at hvert medlem har en stemme. Denne studien skal se på hvorvidt styret i organisasjonsformen kan påvirke selskapenes evne til tjeneste- og produktutvikling. Størsteparten av oppmerksomheten vil rettes mot den største samvirkeaktøren i næringsmiddelbransjen, TINE SA, heretter kalt TINE. Pr. 2014 hadde TINE ca. 12 100 eiere (TINE SA 2015). Styret i samvirke vil videre i denne oppgaven omtales som styret.

Siden begynnelsen på 1930-tallet har eksterne og interne rammebetingelser for samvirkeorganiseringen endret seg radikalt. Dette påvirker samvirke sin forutsetning som organisasjonsmodell (Olsen & Lervik 2006).

Et av hovedmålene for norsk landbrukspolitikk er nasjonal matproduksjon i hele landet. Norge har med dagens oljebaserte økonomi, høye lønninger og dyre innsatsfaktorer. Dette medfører større kostnader knyttet til å produsere og foredle mat i Norge enn i resten av Europa. Vår topografi og vårt klima skaper utfordringer for matproduksjon. Kun 3 % av arealet i Norge kan benyttes til matproduksjon. Politiske prioriteringer om selvforsyning, kulturlandskap og mattrygghet har gjort norsk landbruk avhengig av tollvern.

Samvirkemodellen i norsk landbruk bygger på samvirkeprinsippene. De tre viktigste og det som skiller samvirke fra andre organisasjonsformer er

- 1) frivillig og åpent medlemskap
- 2) demokratisk styring dvs. én stemme per eier
- 3) begrenset kapitalrente på eiernes innsatte kapital.

Selskapets utbytte fordeles i form av utbetalingspris på produsert mengde og kvalitet fra hver enkelt leverandør. Ved utmelding av samvirket får medlemmene som hovedregel utbetalt sitt medlemsinnskudd. De får ikke med seg den forholdsmessige andelen hvert medlem har bidratt med gjennom tilbakeholdt overskudd. På den annen side er inngangsbilletten for nye medlemmer lav (Gripsrud & Olsen 2001).

### 1.1 Landbrukssamvirkets tre roller

Samvirkeorganisasjonene har tre roller de skal håndtere. På den ene siden er de kommersielle aktører som må lykkes på markedsarenaen. Deretter er de en medlemsorganisasjon for deres eiere. Den tredje rollen innebærer forvaltningsoppgaver for staten.

Både meiersamvirket og kjøttssamvirket har hatt viktige forvaltningsoppgaver som markedsregulator på vegne av staten siden 1930-tallet. Norske Felleskjøp overtok denne oppgaven fra staten rundt årtusenskiftet. De tre store samvirkeaktørene innen landbruket har dermed alle viktige funksjoner på forvaltningsarenaen. For produsenten og eierne har samvirke gjennom forvaltningsoppgaver viktige verktøy som mottakssamvirke da gjennom TINE SA og Nortura SA, og mottak- og leverandørsamvirke gjennom Felleskjøpet Agri.

#### 1.1.1 Medlemsarena

For å lykkes på medlemsarenaen må eiere av samvirke oppleve det som verdifullt på kort og lang sikt å samarbeide med andre bønder for å få avsetning for råvarene sine til best mulig betingelser. Forutsigbarhet og langsiktighet for avsetning er viktige forutsetninger for produsenten til å foreta investeringer i egen produksjon. Samvirkeorganisasjonene kan bidra til å gi primærprodusentene økt sikkerhet for egen investering i egen produksjon (Borgen et al. 2006b). Samvirkeorganisasjonene kan bidra til å øke eiernes opplevde nytteverdi av å være medlem ved å tilby rådgivingstjenester som har til hensikt å forbedre kvaliteten og mengde.

#### 1.1.2 Forvaltningsarena

De tre norske landbrukssamvirkene har mottakspått av råvarer og har i oppgave å forvalte og gjennomføre tiltak til produksjonsregulering og avsetning av de ulike råvarene dette gjelder. For eksempel bestemmelser mht. slaktevekter i kjøttproduksjon som bidrar til å øke eller redusere kjøtt- produksjonen. Et annet eksempel er å sende kjøttvarer på fryselager og dermed redusere tilbudet av kjøtt ved overproduksjon. At samvirkeorganisasjonene innehar

forvaltningsoppgaver betyr at staten selv får færre forvaltningsoppgaver. Myndighetene skal legge føringer, men det er samvirkeorganisasjonene som har fått ansvaret for gjennomføringen av disse oppgavene. De skal sørge for at markedsreguleringen er konkurransenøytral, dvs. at ikke samvirkeorganisasjonene som forretningsaktør får bedre vilkår enn konkurrentene (Borgen et al. 2006b).

### 1.1.3 Markedsarena

For at et selskap skal overleve i markeds konkurransen må det sørge for å ha tilstrekkelig konkurransevne. Fra 30-tallet og fram til 1990- tallet hadde samvirkeforetakene en til dels dominerende posisjon på sine respektive markeder. Med de landbrukspolitiske omleggingene som kom i kjølevannet av WTO-avtalene, ble samvirkeforetakene i næringsmiddelindustrien utsatt for økt konkurranse. Dette førte til at de måtte omstille seg og tilpasse seg markedet i større grad enn hva de hadde gjort tidligere. Samvirkeforetakene må sørge for at de er innovative, og fortløpende tilpasser produktporteføljen til forbrukernes behov og ønsker. Effektiv produksjon og markedsføring er også avgjørende for å lykkes i konkurransen med de andre aktørene i det norske markedet (Borgen et al. 2006b s.48).

### 1.1.4 Innovasjon i næringsmiddelindustrien

Økt konkurranse fører til at virksomheter må skille seg fra hverandre for å overleve i markedet. Evnen den enkelte virksomhet har til å forstå markedet, tilpasse seg dette og respondere adekvat er derfor avgjørende. Gjennom innovasjon prøver virksomheter å skape et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene sine, å skape nye behov, samt å være med å følge utviklingen og trendene i markedet. (Tidd & Bessant 2013)

Intensiteten og den økte konkurransen i næringsmiddelindustrien kan sees i sammenheng med detaljistenes strukturelle posisjonering i dagligvaremarkedet. Norge har nå tre detaljistkjeder som har 99 % av markedet, og som i betydelig grad har integrert vertikalt og i stor grad overtatt grossistfunksjonen (Rommetvedt 2002 s. 196). Makten som dagligvarehandelen har fått i det norske markedet representerer en stor utfordring for dagligvareleverandørene. Kampen om hylleplassen og forbrukerens oppmerksomhet er to vesentlige elementer som næringsmiddelindustrien må kjempe for dersom de skal overleve i bransjen. Forbrukere med god kjøpekraft og høye krav til et bredt produktsortiment, samt liten grad av utenlandske matvarer i norske butikkhyller, gjør at norske næringsmiddelprodusenter må tilby et utvalg kundene er tilfreds med. Dette er kostbart. På

den annen side er det også i eiernes interesse å sørge for at det norske tilbudet av produkter fra samvirkeene i stor grad dekker hele bredden av kundenes preferanser (Olsen, P. I. & Lervik, J. E. 2006 s.54). Ellers undergraves legitimiteten til det norske grensevernet.

Samvirket sin markedsorientering og derigjennom innovasjonssatsning, kommer i stor grad til uttrykk gjennom produktsortimentet. Samvirkeorganisasjonene i norsk næringsmiddelindustri bruker mye ressurser og har store avdelinger knyttet til å tilby forbrukeren et bredt produktsortiment. Styret i samvirker er i liten grad sett på som bidragsytere for samvirkeorganisasjoners markedsorientering og derigjennom produktutvikling (Gripsrud & Olsen 2001).

## 1.2 Oppgavens bidrag

Denne oppgaven har til hensikt å frembringe kunnskap om hvordan styret i samvirke evt. bidrar til å sikre organisasjons konkurranseevne. Formålet med studien er å få innsikt i styret sin funksjon og rolle vedr. beslutninger som tas og hvordan de påvirker foretakenes tjeneste- og produktutvikling. Samvirket det tas utgangspunkt i er et «tradisjonelt» samvirke, som baserer seg på de tre samvirkeprinsippene. Det er en rekke studier som viser at den «tradisjonelle» samvirkemodellen i mange land har blitt erstattet til fordel for organisasjonsformer der medlemmer eller investorer kan investere og kapitalen er individualisert.

Studien har til hensikt å frembringe kunnskap om styret i samvirke generelt, men vil ta utgangspunkt i norsk samvirkeorganisering og vil være preget av landbrukspolitiske bestemmelser i Norge. TINE vil i denne oppgave bli benyttet som case for å belyse problemstillingen. Styrets beslutninger knyttet til kapital, organisering og produkt og marked, som sees i sammenheng med virksomhetens tjeneste- og produktutvikling, vil bli studert.

## 1.3 Problemstilling

### **Problemstilling:**

Hvordan påvirker styret i samvirkeorganisasjoner tjeneste- og produktutviklingen i landbruksbasert næringsmiddelindustri?

## 2.0 Bakgrunn

### 2.1 Den norske modellen

Omsetningsloven ble vedtatt i 1930. Hensikten med denne loven var «...gjennom samyrke å fremja umsetnaden av kjøtt av storfe, sau, svin, fjørfe og reinsdyr, korn og oljefrø, mjølk, egg, pelsdyrskinn, poteter, grønnsaker, frukt og bær» (Lovdata 1936). Hvert år er det jordbruksforhandlinger mellom staten og fagorganisasjonene (Norges Bondelag (NBL) og Norges Bonde og Småbrukerlag (NBSL)). Her forhandles det om rammevilkår og målpris for ulike jordbruksprodukter. Målpris er den prisen markedsregulatorene skal prøve å realisere. Markedsregulatorene jobber for å tilpasse tilbudet av råvarer og stimulere etterspørselen slik at målpris blir realisert. Dersom prisen i markedet ligger høyere eller lavere enn målprisen vil det bli satt inn markedsregulerende tiltak slik at målprisen oppnås (Steine et al. 2011).

Organisasjonsformen «samvirke» er en måte å organisere økonomisk virksomhet på. De skal sikre produsentene avsetning på produktene sine, til best mulig pris i markedet (Borgen et al. 2006b). Hensikten med denne organisasjonsformen er å jobbe for å tjene råvareprodusentenes interesser (Justis- og beredskapsdepartementet NOU 6. 2002). Samvirke baserer seg på aktive brukere og er demokratisk styrt. For å bli medlem må hvert medlem skyte inn sin andel av medlemskapital. På denne måten har alle medlemmene i prinsippet skutt inn lik mengde kapital. I de fleste samvirkeorganisasjoner utgjør imidlertid medlemsinnskuddet en beskjeden andel av organisasjonens egenkapital. Storparten av egenkapitalen er som regel tilbakeholdt overskudd.

For den norske bondestand var hensikten med samvirkeorganiseringen å samle bøndene slik at de kunne få avsetning på varene som de produserte til bedre priser. På denne måten fikk produsentene større innflytelse på markedet, og sikrere og økt stabilitet på avsetning av varene sine.

### 2.2 Meierisamvirkets framvekst

Andelsmeieriene begynte å vokse fram på siste halvdel av 1800-tallet. På begynnelsen av 1900-tallet var 88 % av landets meierier etablert som samvirkemeierier (Gjerdåker et al. 2002). Den økonomiske krisen på 1920-1930-tallet førte til et behov for å stabilisere markedene av jordbruksprodukter. Grunnleggelsen av Østlandske melkesentral i 1930 ble starten på en organisasjonsmodell som hadde til hensikt å regulere melkemarkedet.

Omsetningsloven, ga hjemmel for å innkreve omsetningsavgift som skulle brukes til å finansiere reguleringstiltak ved overskudd av melk i markedet. Det ble etablert et omsetningssystem, hvor staten ga meierisamvirket rollen som markedsregulator (Espeli 2004).

Det ble videre etablert en prisutjevningsordningsordning i 1931. Denne hadde til hensikt å utjevne inntektsforskjellene til melkeprodusentene innen melkesentralens område. Produsentprisen skulle i prinsippet være lik for alle melkeprodusentene i samme melkeregion, uavhengig av om melken ble brukt til produksjonsmelk (ost og smør) eller konsummelk.

I 1942 ble det et påbud om at alle melkeprodusentene måtte levere melken til melkesentralene. Det ble etablert et Riksoppgjør for melkesektoren som skulle bidra til å utjevne kostnads- og inntektsforskjeller som skyldtes lokalisering og melkeanvendelse. Alle inntektene gikk i prinsippet inn til Riksoppgjøret, og ble deretter fordelt ut igjen etter riksgrunnprisen. Prisutjevningen har siden 1942 ligget i Riksoppgjøret og er fortsatt et viktig virkemiddel i landbrukspolitikken (Bergset et al. 2002).

Hovedavtalen for jordbruket ble inngått i 1950 mellom Staten på den ene siden, og NBL og NBSL på den andre. Den etablerte et sett med regler for de årlige prisforhandlingene for viktige jordbruksprodukter mellom staten og interesseorganisasjonene i jordbruket - jordbruksavtalen. Salgsamvirket fikk ansvaret for å regulere markedene slik at en realiserte de priser som ble framforhandlet ved det årlige jordbruksoppgjøret. Dette er oppgaver som bla produksjonsregulering, markedsregulering og import/reguleringseksport. Disse oppgavene styrket salgssamvirkene sin posisjon og utvikling (Borgen et al. 2006b).

Norge sluttet seg i 1995 til GATT/WTO-avtalen. Dette innebar et nytt importregime, hvor Norge gikk fra kvotebasert import til tollbasert import av landbruksvarer.

WTO-avtalen, samt spørsmål knyttet til hvor økonomisk rasjonelt meierisamvirket ble drevet og hvor legitimt det var at en offentlig regulering ble forvaltet av meierisamvirket ble reist. Under jordbruksforhandlingene i 1995 ble det derfor vedtatt at det skulle settes ned en arbeidsgruppe som skulle gjennomgå Riksoppgjøret. Formålet var å forenkle virkemiddelsystemet, og legge til rette for andre kommersielle aktører enn TINE. Målet var et system med konkurranse i markedet på like vilkår for aktørene (Bergset et al. 2002 s.30).



Arbeidsgruppen leverte en rapport i 1996 og «ny markedsordning for melk» ble innført i 1997. Det ble nå åpnet opp for i prinsippet likeverdige konkurransevilkår for alle aktører som etablerte seg i meierimarkedet. Hensikten var at konkurransen skulle fremme bedre ressursbruk i meierisektoren. Prisutjevningen skapte ikke de ønskede effektene. For å stimulere private aktører til å etablere seg ble det derfor gitt tilskudd til aktører utenfor meierisamvirket (Bergset et al. 2002 s.42).

Q-meieriene er et resultat av åpningen for konkurranse i meierimarkedet. Dette selskapet ble etablert i 2000, og representerer starten på et mer konkurranseutsatt meieri-marked.

TINEs organisasjonsmodell ble diskutert og revidert flere ganger på 1990-tallet, og i 2002 ble TINE organisert som et konsern, med regionale datterselskaper. TINE har siden da hatt flere runder med omorganisering (Espeli et al. 2006).

### 2.3 Norsk næringsmiddelindustri

Næringsmiddelindustrien er en bransje hvor det er hard konkurranse og hvor det kreves høy innovasjonstakt for å holde tritt med konkurrentene. TINE hadde fram til årtusenskiftet en tilnærmet halvstatlig monopolstilling (Bergset et al. 2002 s. 61), men fikk som følge av den nye markedsordningen for melk en helt ny konkurransesituasjon å forholde seg til.

TINE har fortsatt en solid markedsposisjon i Norge. Samtidig har den økte konkurransen ført til at det er blitt viktigere å ta hensyn til forbrukerpreferanser (Gripsrud & Olsen 2001).

Konkurransesituasjonen i butikkhyllene i Norge ser slik ut: TINE, Q-Meieriene og Rørosmeieriet (som også har samarbeid med dagligvarekjeden Coop) er de norske leverandørene av konsummelk. Andre konkurrenter på det norske meierimarkedet er Synnøve Finden og dagligvarekjeden NorgesGruppen med sitt EMV-merke.

Meierimarkedet i Norge har politiske reguleringer som innebærer at det er konkurranse på noen markeder og ikke andre. Det samlede produksjonsvolumet av melk er fastsatt gjennom kvoteordningen. Produsentene har dermed begrensede konkurransemuligheter seg imellom. Hensikten med ordningen er å hindre overproduksjon og ivareta distriktpolitiske hensyn. På den annen side er det konkurranse *om* melkeprodusentene fra meieriene sin side og *i* videreførelsen.

Næringsmiddelindustrien er en bransje som er sterkt teknologidrevet og som er beskyttet fra utenlands konkurranse gjennom RÅK-ordningen. RÅK-ordningen har til hensikt gjennom prisnedskrivningen å sørge for at norsk næringsmiddelindustri skal kunne bruke norske råvarer i sin produksjon (Statens Landbruksforvaltning 2012).

Graden av landbruksamvirkene sin videreforedling av råvarene har endret seg mye fra midten av 1900-tallet og fram til 2014. På 50-tallet var bearbeidingsgraden relativt lav. I 2014 videreforedles råvarene i industrien og i mindre grad på kjøkkenet til forbruker. Det er samtidig mange ulike markedssegmenter som må tilfredsstilles. Dette gjelder også for produkter som er basert på melke-råvare. Fløte har for eksempel fått flere varianter som kaffe-fløte, mat-fløte, krem på sprayboks, lett dessertfløte samt lett matfløte. Når det gjelder Kesam som er en ferskost, er det i tillegg til Kesam naturell, ulike varianter av Kesam med lime-, vanilje- og mager-varianter. Fløte er et eksempel på et produkt som i veldig mange år «bare» var fløte. Kesam derimot er et nyere produkt, som har kommet i senere tid. Gripsrud og Olsen stiller spørsmål om hvorvidt den «tradisjonelle» samvirkeformen er en egnet organisasjonsform i en markedssituasjon der stadig økende foredlingsgrad krever investeringer i produksjonsanlegg og maskiner (Gripsrud, G. & Olsen, N., V 2001 s.109). Det må i tillegg til maskiner ol. også investeres i forskning og utvikling (FoU) for å tilpasse produktporteføljen til forbrukerpreferanser og trender.

Mange næringsmiddelaktører har måtte gjøre strategiske endringer i forhold til kunder nedstrøms. Aktører på ulike nivåer i verdikjeden kan ha nytte av å etablere et nært samarbeid. De vertikale relasjonene er i dag i flere tilfeller styrt gjennom kontrakter. På kjøttsektoren inngår for eksempel dagligvarekjedene kontrakter direkte med produsenter av blant annet lam og kylling. Nortura inngikk i 2014 en avtale med NorgesGruppen. Denne avtalen innebærer at datterselskapet til Nortura, Norfersk, produserer Egne Merke Varer (EMV) for kjedene til NorgesGruppen. Denne type vertikale integreringer kan trolig svekke den horisontale konkurransen. Dette er i så fall ikke hensiktsmessig for konkurransen og forbrukeren (NILF 2013 s.117-133). Rema 1000 har i flere år hatt et tilsvarende samarbeid med Nordfjordkjøtt.

Når det gjelder vertikale relasjoner i meierisektoren er situasjonen litt annerledes. Her må for det første primærprodusentene forholde seg til produksjonskvotereglene. Det er kun Q-meieriene og TINE som henter melk direkte fra produsentene. TINE har imidlertid som

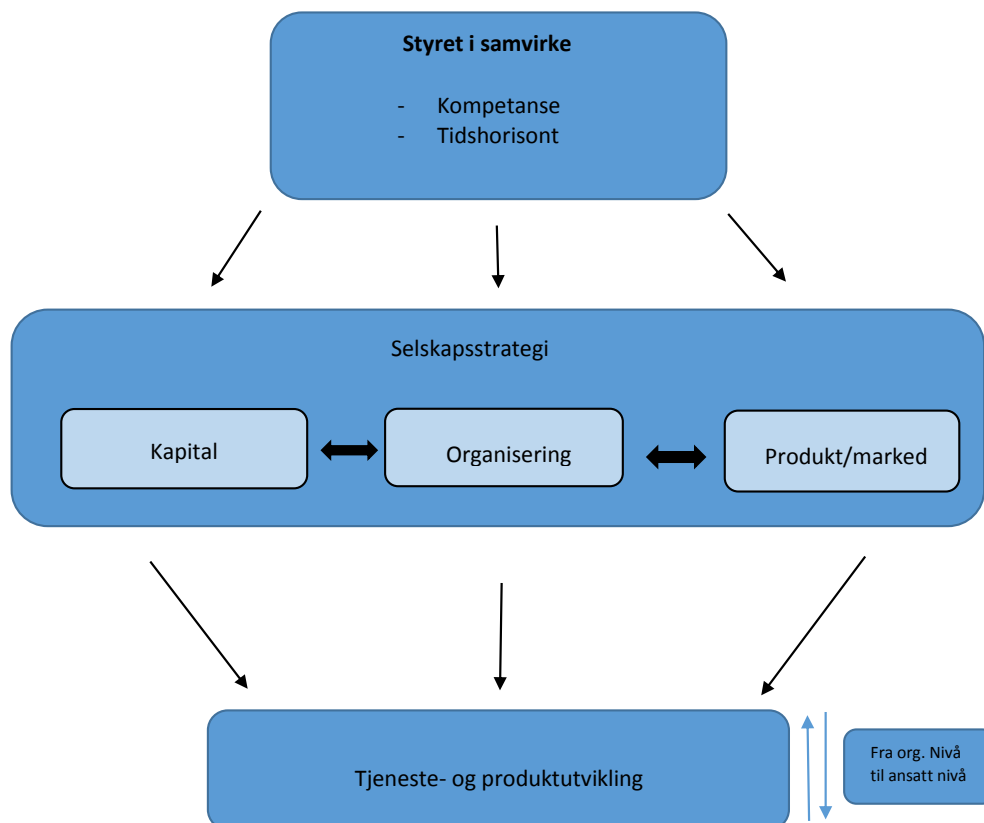
markedsregulator, plikt til å hente melk hos produsentene og plikt til å levere melk videre til sine konkurrenter på foredlingsleddet. TINE har en sterk posisjon i markedet som medfører at den vertikale utviklingen ikke har kommet like langt som i kjøttsektoren. TINE har fortsatt kontroll over sin egen distribusjonskjede, gjennom egne lastebiler og logistikk-systemer. Dette fører til at TINE er uavhengige av dagligvarehandelens grossister. Andelen av EMV på meieriprodukter har til nå også vært tilnærmet lik null i Norge. I 2014 lanserte imidlertid NorgesGruppen gjennom sitt EMV Eldorado 13 meieriprodukter. Disse er produsert i Norge, Sverige og Belgia (NorgesGruppen 2014). Konkurransen innenfor EMV av meieriprodukter kan med årene øke.

### 3.0 Teori

Konsernstyret i et samvirkeforetak kan i prinsippet påvirke organisasjons evne til tjeneste- og produktutvikling, gjennom kapital-, organisering- og produkt og markedsbeslutninger.

Teorikapitlet vil bygges opp rundt modellen som presenteres i 3.1.

### 3.1 Styremodell



Figur 3.1: styremodell, illustrasjon av sammenhengen mellom styre og, tjeneste- og produktutvikling

Modellen illustrerer hvordan styret i en organisasjon kan påvirke tjeneste og produktutvikling, gjennom strategiske beslutninger knyttet til kapital-, organisering- og produkt- markedsbeslutninger.

Modellen er delt i tre nivåer. Nivå 1 er styrenivå, nivå 2 er selskapsstrategi, og nivå 3 er tjeneste- og produktutvikling.

### 3.2 Selskapsstrategi og styret

Strategi handler om en ønsket posisjon som virksomheten målrettet arbeider for å oppnå.

Det er den langsiktige retningen en organisasjon ønsker å følge. For å nå de langsiktige målene kreves koordinering av aktivitetene. Alle deler av organisasjonen bør gå i samme retning, og det må være en ressursallokering som støtter den valgte strategien.

En organisasjons strategi bør være et resultat av kunnskap om eksterne forhold som markeds- og konkurranse-situasjon, samt hvilke interne ressurser en virksomhet besitter (Johnson et al. 2012). Selskapsstrategi omhandler beslutninger vedrørende kapital-, organisering- og produkt- og markedsbeslutninger. Styret påvirker selskapets overordnede aktiviteter og beslutninger gjennom disse.

Styret har et overordnet ansvar når det gjelder virksomheten og forvaltningen av foretaket. Styret skal tilsette og om nødvendig avskjedige daglig leder. Styret bør i samråd med daglig ledelse bidra til overordnede strategi arbeid. Styre må sikre hensiktsmessig organisering av virksomheten og fastsette arbeidsoppgaver til daglig leder. Klare ansvarsfordelinger tilrettelegger for at styret kan utføre sine kontrolloppgaver på en hensiktsmessig måte (Røkholt 1993).

Styret sin rolle kan sees gjennom to perspektiver. Styrets oppgave som et overvåkende organ ovenfor aksjeeiere, og styrets rolle som et rådgivende organ ovenfor den daglige ledelsen. Styret er i mange tilfeller et uavhengig organ av virksomheten. Det blir ofte sett på som det mest effektive og vanlige. Et styre bestående av personer som har tilknytning til virksomheten og derfor ikke kan kalles uavhengige, kan ha utfordringer med å være et like effektivt overvåkende organ som et uavhengig styre. På den annen side har et avhengig styre gjerne bedre forutsetninger for å fordele ressurser til ulike aktiviteter og avdelinger i organisasjonen. Dette kan igjen påvirke selskapets resultater positivt.

Det er naturlig å anta at styret og eierne har sammenfallende interesser hva gjelder utbytte. Styret som et rådgivende organ tar trolig en mer aktiv rolle i foretaket (Hillman & Dalziel 2003).

#### 3.2.1 Styrets kompetanse og tidshorisont

Styret sine beslutninger blir til gjennom samhandling og diskusjon i styret. Det er mange elementer som påvirker dette. Styrets samlede kompetanse er avgjørende for kvaliteten på

styret sin evne til å følge opp og stille de riktige spørsmålene til daglig ledelse. Kompetansen til styret påvirker også kvaliteten på styrediskusjonene og beslutninger som blir fattet (Hillman & Dalziel 2003).

Styremedlemmenes engasjement kan påvirkes av deres personlig økonomiske interesse som eier, leverandør eller kunde. I et aksjeselskap er målet for eksempel å oppnå størst mulig investornytte, dvs avkastning til aksjeeierne. I et samvirke kan nytten knyttet til eiernes medlemskapet mer enn de reinte økonomiske interessene, for eksempel forutsigbarhet til avsetning av råvarene (Røkholt 1993).

Styret i et foretak bør settes sammen på en slik måte at det innehar den kompetansen som er viktig for styret. Styresammensetningen kan med fordel være ulik, heterogen, da det kan bidra til å bringe flere aspekter inn i styrediskusjoner og som er positivt for kvaliteten på beslutningene. Reve (1993) hevder at styret i norsk næringsliv er altfor homogene. Styret bestående av personer med samme utdannings- og erfaringsbakgrunn og samme alder kan risikere å komme til enighet raskere enn dersom erfaringsbakgrunn, alder og utdanning er mer ulik.

### 3.2.2 Prinsipal – agent problemet

Når styret overlater arbeidsoppgaver til daglig leder vil dette føre til et kontrollproblem mellom interessentene i foretaket, prinsipal – agent problemet. Agenten (daglig leder) har igjennom kontrakten med prinsipalen (styret) fått retningslinjer vedr. ansvar og arbeidsoppgaver. Prinsipalen må bruke ressurser på å kontrollere hvorvidt agenten handler innenfor retningslinjene som er gitt (Johnson et al. 2012 s.85).

### 3.3 Tjeneste- og produktutvikling

Næringsmiddelindustrien er en bransje hvor det er hard konkurranse og hvor innovasjon er viktig for konkurransekraften. Produktinnovasjon handler om å utvikle nye produkter eller produktvarianter som har verdi for kunden (Tidd & Bessant 2013).

Ut i fra Porters konkurransestrategier tas det utgangspunkt i kostnadsleder- og produkt differensieringsstrategi. Kostnadslederstrategi handler om å etterstrebe kostnadslederskap og gjennom fokus på stordriftsfordeler og effektive produksjonsprosesser. Produktene som tilbys i en slik konkurransestrategi er i stor grad standardprodukter med lite innslag av produktvarianter. Strategien knyttet til

produkt-differensiering har til hensikt å tilby kundene produkter kunden er villig til å betale en høyere pris for og produktene er mer bearbeidet. Det er i stor grad et bredt produktsortiment innenfor denne strategien. En slik strategi krever større investeringer knyttet til bla. produksjonen (Johnson et al. 2012).

Differensieringsstrategi krever tilstrekkelig ressursallokering og støtteaktiviteter i form av FoU og markedsaktiviteter

For at en virksomhet skal være konkurransedyktig i markeder med høy konkurranse må markedsorientering ligge til grunn for deres aktiviteter og satsningsområder.

Markedsorientering handler om en organisasjon sin innsamling av markedsinformasjon, formidling av denne i organisasjonen og organisasjonens respons på denne markedsinformasjonen (Jaworski & Kohli 1993). Gripsrud og Olsen (2001) sier «en organisasjon som er opptatt av å samle inn, spre og reagere på informasjon om kunder og konkurrenter, vil ut i fra dette være markedsorientert». Det er også viktig å spre tilgjengelig markedsinformasjonen i virksomheten, da organisasjonen vil være «mest effektiv når hele organisasjonen er markedsstyrt».

Innovasjoner graderes mellom inkrementell og radikal. Inkrementelle innovasjoner handler om små justeringer og forbedringer av et allerede eksisterende produkt/tjeneste. Det handler om å forbedre det organisasjonen allerede har til noe bedre. Radikal innovasjon fører til nye produkter/tjenester, ofte som en følge av ny teknologi (Tidd & Bessant 2013).

### 3.4 Styrets beslutninger

Strategiske beslutninger om kapitaltilførsel, organisering, produktutvikling og markeds satsinger glir over i hverandre. Overordnet bør disse bestanddelene av selskapets strategi henge sammen og trekke i samme retning.

Sammensetningen og kompetansen til styrerepresentantene er avgjørende for kvaliteten på de strategiske beslutningene styret tar (Hoskisson et al. 2002). Styrets arbeid kan legge til rette for å fremme tjeneste- og produktutvikling på flere måter.

Forskning viser at innovasjonsinnsatsen og selskapets resultater øker dersom et styre holdes ansvarlig for selskapets måloppnåelse (Roberts et al. 2005). Beslutninger fattet på styrenivå i store foretak skjer imidlertid langt i fra der selskapets innovasjonsinnsats foregår (Robeson & O' Connor 2013).

Hvorvidt styret tenderer å være et overvåkende organ eller et rådgivende organ vil kunne påvirke tildelingen av ressurser til ulike aktiviteter (Huse 2013). Satsningsområder kan bli prioritert i en eller annen retning. Ressursallokeringen til FoU er avgjørende for produktutviklingen. Tilgangen på kapital er derfor avgjørende for selskapets evne til å realisere differensieringsstrategier.

Strategiske beslutninger knyttet til konkurransestrategier påvirker organiseringen i virksomheten. Selskapsorganisering påvirker også hvor effektiv organisasjonen er. Virksomhetenes organisering påvirker produktutviklingen siden organisering kan tilrettelegge for interaksjon mellom ansatte i foretaket. Informasjonen bør flyte i organisasjonen slik at den blir bearbeidet og benyttet av de rette menneskene. Det er avgjørende at selskapet reager adekvat på tilgjengelig informasjon.

Strategiske beslutninger knyttet til produkt- og markedsbeslutninger bør ta utgangspunkt i selskapets ressurser og kompetanse sammen med markedsinformasjon. Det må besluttes om hvilke marked det skal konkurreres i og hvilken innovasjonsstrategi. Videre må det avgjøres hvilke organisatoriske nivå som har ansvar og myndighet til å foreta mindre eller større beslutninger knyttet til produktutvikling.

### 3.5 Samvirke og innovasjon

Ulike eierskapsformer påvirker organisasjoner i ulik grad. Eiernes valg av organisasjonsform er valgt ut i fra den selskapsformen de mener tjener deres interesser og hensikter best. Selskapsformen representerer hensikten, verdier, interesser eller medlemsnytte ved den (Røkholt 1993). Strukturen i organisasjonen skal sikre hensikten med organisasjonen gitt rammebetingelsene (Røkholt 1993 s. 181).

Samvirkelovutvalget (Justis- og beredskapsdepartementet NOU 6. 2002) peker på at man i mange land har sett tendenser til overgang fra samvirkeforetak til aksjeselskap.

Cook (1995) kom fram til (i følge Gripsrud & Olsen 2001 s. 23-24) fem utfordringer vedrørende samvirket sine fremtidige utfordringer. Disse er *gratispassasjerproblemet/herreløskapital, horisontproblemet, porteføljeproblemet, kontrollproblemet, og innflytelseskostnadsproblemet.*



### 3.5.1 Fem utfordringer for samvirket

Samvirkeforetakene i næringsmiddelindustrien møter sterk konkurranse fra andre aktører. Strategiske satsninger er helt nødvendige for at samvirkeaktørene skal beholde og helst styrke sin posisjon. Samvirket evne til å skaffe kapital avhenger av at eierne deres har evne og vilje til å avsette overskudd som samvirket genererer og/eller bidra med egenkapital dersom foretaket trenger dette (Borgen et al. 2006a s.91-100).

#### 3.5.1.1 «Herreløse kapital» og gratispassasjerer

Gratispassasjer-problemet handler om at kapitalen som er bygd opp i samvirket tilhører eierne, samtidig som de ikke tilhører noen. Nye medlemmer får de samme rettighetene som medlemmer som har vært med i mange år, ved å betale medlemskontingenten, som er forholdsmessig lav. Eierne får høste av fordelene ved å være medlem uten å påta seg noe annen risiko enn tap av kontingent-andelen sin. Som medlem i samvirket drar eierne nytte av medlemskapet så lenge de er medlem. Eierne i samvirke har i prinsippet svake finansielle incentiver til store og langsiktige satsninger, da de ikke får med seg en andel av kapitalen dersom de velger å forlate organisasjonen (Borgen et al. 2006a).

#### 3.5.1.2 Horisontproblemet

Horisontproblemet handler om at tidshorisontene mellom virksomhetens levetid og eierne sin aktive levetid som produsent og medlem er forskjellig. En eier er aktiv produsent og medlem i noen tiår. I denne perioden er eieren opptatt av å få mest mulig nytte av sitt eierskap. Utfordringene oppstår når eieren skal slutte med produksjonen. Eieren vil ikke få med seg verdiene vedkommende har bidratt til, og kan dermed ha svake incentiver for å støtte langsiktige investeringer i samvirket. Hvorvidt en eier har lang eller kort tid igjen som aktiv produsent/medlem vil påvirke hvorvidt vedkommende er villig til å støtte opp om aktiviteter som er knyttet til langsiktige investeringer. Eiere med få år igjen som medlem vil sannsynligvis gå inn for høyere utbetalingspriser og dermed mindre tilbakeholdt kapital enn eiere med flere år igjen av medlemskapet sitt (Borgen et al. 2006a).

#### 3.5.1.3 Porteføljeproblemet

Eiernes risikovillighet er trolig varierende, det kan derfor være vanskelig å samle dem om en felles satsning og langsiktige investeringer som innebærer risiko, fordi samvirkemodellen ikke legger til rette for individuell porteføljestyling (Gripsrud, G. & Olsen, N., V 2001). Porteføljeproblemet i samvirkemodellen innebærer at alle eierne må bære lik risiko. De kan

ikke velge hvilken risiko de er villige til å ta. Den indirekte risikoen eierne har, knytter seg til samvirket sine satsningsområder. Dersom eiere mener at samvirket tar for store risikoer, kan de presse på for at ledelsen skal ta mindre risiko, gjennom medlemsprosesser. Et annet alternativ er å melde seg ut (Gripsrud, G. & Olsen, N., V 2001). Hensikten med medlemskapet handler om å få avsetning på produktene sine samt størst nytte av medlemskapet, ikke størst avkastning på kapitalen (Borgen et al. 2006a).

#### **3.5.1.4 Kontrollproblemet**

Kontrollproblemet handler om prinsipal-agentproblemet og om asymmetrisk-informasjon mellom eiere og styret, og mellom styret og ledelsen. I samvirke vil styret ha dobbeltrolle (se figur 3.6.1), både som agent og prinsipal (Borgen et al. 2006a).

#### **3.5.1.5 Innflytelseskostnadsproblemet**

Gripsrud og Olsen (2001) nevner også innflytelsesproblemet. Dette kan oppstå dersom eiere ikke er enig i dagens drift eller satsningsområder. Informasjonsflyten mellom eiere og styret forutsetter etablering av dertil egnede informasjonskanaler. Medlemsmøter er en slik viktig informasjonskanal i mange samvirker.

Flere av disse fem utfordringene Cook (1995) peker på vedr. samvirke kan sees i sammenheng med ekspansjon og vekst i samvirkeforetakene. Oppkjøp og ekspansjon fører til større avstand mellom eier og de utøvende (prinsipal-agent problemet). Åpent medlemskap og ulike tidshorisonter hos medlemmene kan føre til gratispassasjer- og horisontproblemer. Det stilles også spørsmål om felleseidkapital kan klare å drive like effektivt som multinasjonale kapitaleide selskaper (Staatz 1987).

Utfordringer knyttet til å skaffe kapital i samvirkeforetak samt økt behov for kapital pga. hardere konkurranse, har ført til endringer i den «tradisjonelle» samvirke-modellen. Van Bekkum og Van Djik (1997) sin studie av landbrukssamvirker i EU viser til at det har blitt utviklet fire nye samvirkemodeller (i følge Gripsrud & Olsen 2001). De har alle til hensikt å gjøre det mer attraktivt å investere kapital i selskapet. De fire modellene er; *samvirke med ekstern deltagelse*, *samvirke med datterselskap*, *samvirke med proporsjonalt omsettelige andeler*, *samvirket organisert som aksjeselskap*. Datterselskaper eid 100 % av morselskapet, er det samme som tradisjonell samvirkeorganisering.

Nilsson (1999) mente (i følge Gripsrud & Olsen 2001s.29) at den tradisjonelle samvirkeorganiseringen er ifølge godt egnet når det gjelder kostnadslederstrategi . Når det gjelder differensieringsstrategi kan den tradisjonelle samvirkeorganiseringen være mindre egna pga. få muligheter til innhente kapital. Differensieringsstrategi krever et større kapitalbehov enn en kostnadslederstrategi

### 3.6 Selskapsstrategi og samvirkestyret

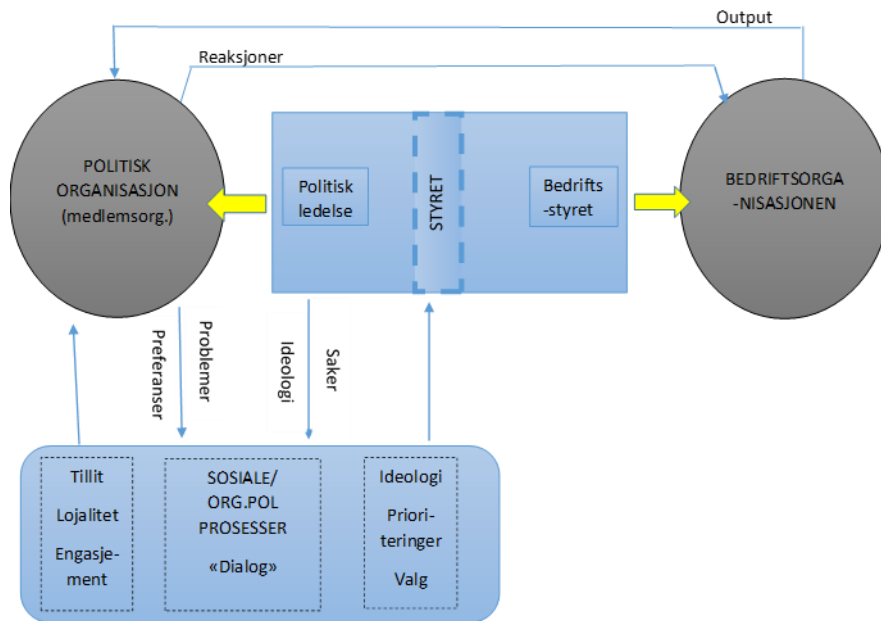
Styret i et samvirkeforetak er satt sammen og valgt med hensikt på at de direkte skal reflektere eierinteressene (Borgen et al. 2006b s. 102). Styret skal være et kontrollorgan overfor ledelsen i selskapet. Det er styret sin oppgave å påse og sikre eierinteressene og den strategiske virksomhetsutøvelse.

Styret er avhengig av å legitimere eller skape forståelse og aksept for bedriftsøkonomiske spørsmål blant medlemmene. Dette kan være spørsmål som er avgjørende for beslutninger knyttet til forretningssiden i samvirke, det kan samtidig være interessemotsetninger internt i medlemsmassen (Borgen et al. 2006b). På den annen side er samvirkene avhengig av å være markedsorienterte for å overleve.

#### 3.6.1 Styremedlemmenes kompetanse og horisont

Styret i et samvirke består av eiere av foretaket, det vil si produsentene. Styre er gjerne satt sammen på bakgrunn av geografisk fordeling i tillegg til egnethet. De sitter i styret som råvareprodusenter. Dette blir i teorien kalt «uprofesjonelle styrer», da de ikke sitter der pga. sin styrekompetanse. Den geografiske fordelingen fører til at styret kan ha et større antall styrerepresentanter enn styrer i for eksempel aksjeselskap. Styrene i norske samvirkeorganisasjoner har ofte ansatt-representanter, men ingen ekstern ekspertise.

Samvirkestyret har en todelt oppgave. De skal håndtere medlemmenes interesser, men det kan være ulike interesser mellom medlemsgrupper fra for eksempel ulike deler av landet. På den andre side skal de kontrollere ledelsen av foretaket, og blant annet sikre at den tilpasser seg endringer i markedet. Eierne i samvirke kan ha heterogene interesser knyttet til sitt medlemskap, for eksempel meieristruktur mhp. geografi og derigjennom organisering, samt ulike horisonter.



Figur 3.6.1 Figuren viser samvirkestyrets todelte rolle. Røkholt (1993)

Styret i et samvirke-selskap er et demokratisk valgt styre som skal ta hensyn til medlemmenes til dels ulike interesser i medlemsorganisasjonen og samtidig forvalte et kommersielt samvirke på en effektiv forretningsmessig måte. Styret må derfor gjennom organisasjonsprosesser mot eierne, samordne og avveie interesser samt kombinere dette med forretningsvirksomhet. I tilfeller der det er vanskelig å forene disse hensiktene er det viktig at styret klarer å skape fellesforståelse og tillit til de beslutningene som blir tatt. Styret er derfor avhengig av å håndtere et bredt spekter av for eksempel geografiske hensyn samt å ta beslutninger som oppfattes legitime av medlemmene. Eierinteressene som kan sies å inngå i mer eller mindre grad hos eierne kan være ideologi for organisasjonen og lojalitet samt engasjement, dette er med på å prege de organisasjonsprosessene på eiersiden i organisasjonen (Røkholt 1993).

Et «tradisjonelt» samvirkeforetak har ikke anledning til å innhente risikokapital fra eksterne investorer, og må ved behov for kapital innhente denne fra medlemmene eller låne i banker. Årsmøtet og dets eiere vedtar hvordan overskuddet skal fordeles mellom utbetaling til eiere og reinvestering i samvirket. Disse utfordringer knytter seg til horisont- og porteføljeproblemet samt til *hvordan* forretningsvirksomheten og dens retning skal løses, jmf. eierne heterogene interesser (Røkholt 1993).

Ved strategiske beslutninger knyttet til differensieringsstrategier, som er kapitalintensive, må samvirket sørge for nok egenkapital til å igangsette og forvalte en slik satsning (Olsen & Lervik 2006)

Styret sin makt og innflytelse blir gitt gjennom samvirkeforetakets vedtekter samt aksjeloven. Dette påvirker det hva styret *skal, kan og bør* foreta seg (Røkholt 1993 s, 193).

En konsulentrapport om konsernstyret i TINE pekte på at styremedlemmene i stor grad hadde lik erfaringsbakgrunn, samt begrenset styreerfaring fra virksomheter av samme omfang som TINE. Styremedlemmene oppfattet at deres viktigste oppgave var å sikre eierinteressene gjennom strategiske beslutninger. Konsulentrapporten pekte imidlertid på at eierrepresentantene i TINE-styret var mer kontrollerende, og i større grad aktive beslutningstagere sammenlignet med styrer for virksomheter med andre organisasjonsformer (Huse & Schøning 2005).

### 3.7 Tjeneste og produktutvikling

Norske samvirkeforetak i næringsmiddelindustrien har satset betydelig på produktinnovasjon. For å få en indikasjon av på produktinnovasjoner er antall produktlanseringer og graden av hvor vellykkede disse har vært. Når det gjelder produktinnovasjoner i matvaresektoren er det sjelden radikale innovasjoner, da dette i mange tilfeller krevende og kostbart. Nye produkter er ofte modifiseringer av etablerte produkter eller nye varianter av disse. Produktinnovasjonene har til hensikt å beholde eller øke markedsandeler, og dermed påvirke inntektssiden. TINE og Nortura SA har i flere tilfeller valgt å benytte seg av datterselskaper for å øke produktsortimentet sitt (Ørjasæter 2003).

I leverandør-samvirker der samvirke kjøper råvarer av eierne sine, kan det være aktuelt for samvirke å tilby medlemmene rådgivningstjenester, for eksempel på melke kvalitet. På denne måten kan for eksempel samvirke øke kvaliteten og mengden råvare, og medlemmene tilbys tjenester som kan forbedre deres produksjonsresultater. Tjenester innenfor dette området er mindre konkurranseutsatt da det kun er Q-meierier og TINE som henter melk hos produsentene i Norge.

Produktutvikling i konkurranseutsatte virksomheter er en kontinuerlig prosess. Erfaring og læring samt ny teknologi er kilder som bidrar til denne utviklingen. Næringsmiddelaktørene

er derfor avhengig av å ha oppdatert teknologi på sine anlegg. Forbedringer og ny teknologi kan og bidra til å redusere kostnader eller benytte ressurser mer effektivt.

Næringsmiddelindustrien i samvirke med henholdsvis Nortura og TINE var tidligere preget av mindre foredlede råvarer og større grad av «bulk- produkter», dvs. lite produkt differensiering. Aktørene i næringsmiddelindustrien har som en følge av økt konkurranse i bransjen, i større grad satset på produktutvikling. Som en følge av dette har foredlingsgraden på produktene også økt.

### 3.8 Selskapsstrategi

#### 3.8.1 Kapital

De utfordringene som i størst grad påvirker et samvirkeforetak muligheter til å satse på strategier som fremmer produktutvikling er trolig horisont- og porteføljeproblemet, dvs. at medlemmene kan ha ulike tidshorisonter og ulik vilje til å ta risiko. Dette kan gjøre det lite attraktivt for eierne å investere i samvirket, og kan i prinsippet gjøre det krevende å få aksept for å satse på langsiktige og store investeringer, som for eksempel FoU. I tillegg hevder Nilsson (1995) at det «tradisjonelle» samvirke egner seg til å ha kostnadslederstrategi, pga. utfordringene knyttet til å skaffe kapital. De nye samvirkemodellene er i større grad egnet dersom organisasjonen skal satse på differensieringsstrategi (Gripsrud & Olsen 2001).

##### 3.8.1.1 Datterselskaper

Datterselskaper kan opprettes av ulike grunner, blant annet formelle, risiko- eller skattemessige grunner, og som en mulighet til å innhente ekstern kapital. Styrene i datterselskapene består ofte av personer fra konsernledelsen i morselskapet. Morselskapene ønsker i mange tilfeller å bruke styrene i datterselskapene som et rådgivende organ med innsikt i datterselskapets bransje (Huse 2013) .

#### 3.8.2 Organisering

De to samvirkene i næringsmiddelindustrien har i Norge kontroll over store deler av verdikjeden. Dette kan gi fortrinn som gjør dem effektive og gode på å samorganisere virksomheten. Organisasjoner med kontroll over store deler av verdikjeden kan i prinsippet ha raskere informasjonsflyt enn konkurrenter som ikke er vertikalt integrert. På den annen side er det ingen selvfølge at informasjonen flyter godt gjennom hele verdikjeden som organisasjonen kontrollerer. Vertikal integrasjon gir en mulighet til effektiv bruk av viktig informasjon og kunnskap fra flere steder i verdikjeden. Samvirkeorganisasjoner må organisere seg slik at samhandling og informasjonsflyt blir

hensiktsmessig og derigjennom bidrar til markedsorientering som igjen kan resultere i produktutvikling.

## 4.0. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for valg av undersøkelsesdesign, samt hvordan innsamling og analyse av datamaterialet har blitt gjort og vurdert. I tillegg vil validitet og reliabilitet bli drøftet i dette kapitlet.

I forskning innen organisasjonsrelaterte problemstillinger kan det være hensiktsmessig å benytte seg av casedesign. Målet er å samle inn mye informasjon, fra ett eller noen få utvalgte case. Disse casene muliggjør mye og god informasjonsinnhenting, da respondentene har god innsikt i casene, og kan belyse viktige elementer gjennom eksempler og erfaringer. I denne oppgaven blir det benyttet en casebedrift. Dette gir ikke anledning til å generalisere, men åpner opp for økt innsikt, ny sammenhenger og forståelse på feltet, sett i lys av nåværende teori.

Studien tar utgangspunkt i teoridrevet kvalitativ casestudie. Det er utarbeidet en modell som skal gi forståelse av elementene som inngår i problemstillingen. Det ble gjennomført åtte individuelle dybdeintervjuer av ansatte og tidligere ansatte i TINE SA (casebeskrivelse, se avsnitt 4.2).

### 4.1 Valg av forskningsdesign: kvalitativt casedesign

Valg av metode i et forskningsarbeid er i stor grad avhengig av oppgavens problemstilling. (Askheim & Grenness 2008). Metoden kan kalles «veien til målet» (Kvale et al. 1997). Det er ikke likegyldig hvilken metode som velges. Problemstillingen har til hensikt å gå i dybden og beskrive sammenhenger og dermed skape en økt innsikt og forståelse. Siden det finnes lite kunnskap om temaet og problemstillingen er kvalitativ casestudie en egnet fremgangsmåte.

Det er i liten grad sett på *hvordan* styret påvirker produkt- og tjenesteutvikling i samvirkeforetak i næringsmiddelindustrien. I denne studien tas det utgangspunkt i styrer i samvirkeorganisasjoner innenfor næringsmiddelindustrien. Studien som er gjennomført har tatt utgangspunkt i teorien knyttet til, samvirkeorganisering, styre, og innovasjonsteori. For å se teorien i sammenheng med datamaterialet er det utarbeidet en modell som skal gi en visualisering og forståelse av hva og hvordan styret påvirker tjeneste og produktutvikling (se modellen kapittel 3.1).

Det vil i denne studien være avgjørende å benytte seg av et mindre rigid forskningsopplegg. Problemstillingen er teoridrevet, og styremodellen ble utviklet underveis i studien. Tilnærmingen til studien kan sies å være induktiv, da problemstilling og styremodell ble utviklet og endret i takt med økt innsikt om temaet og i litteraturen (Askheim & Grenness 2008 ).

Datamaterialet skal samles inn gjennom dybdeintervjuer. Intervjuene er lite strukturerte og ønsker med det å samle inn fyldig data. Hvor moderatoren gjennom aktiv lytting bidrar til ønsket retning på intervjuet. I kvalitativ forskning gir dybdeintervjuer muligheten for at respondentene kommer med informasjon som tidligere ikke har blitt ansett som betydningsfull. Uventede vendinger i dybdeintervjuene kan gi et rikt datagrunnlag, og nye implikasjoner til forskningen. Det avhenger av at moderatoren lar respondenten få frihet og mulighet til å snakke fritt innenfor temaene.

Åpne spørsmål er i denne studien gir fleksibilitet under selve intervjuet. Moderator får anledning til å vurdere intervjuet underveis, og kan be om oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. Lukkede spørsmål ville i denne studien spørsmål gjort det vanskeligere å få fram nyanser, og dypere innsikt fra respondentene. En intervjuguide som baserer seg på lukkede spørsmål eller er for rigid vil i dette tilfelle gå glipp av viktig data, og vil i stor grad være preget av moderatorens synspunkter på hva som er betydningsfulle bidrag. Kvaliteten på forarbeidet og oppbygningen av intervjuguiden samt gjennomføringen av intervjuet må i hele prosessen ta utgangspunkt i hva studien ønsker å bidra med (Silverman 2011).

Problemstillingen i denne studien har til hensikt å innhente mye kunnskap om et lite felt. En kvantitativ studie i dette tilfellet ville i liten grad gitt et datamateriale som kunne svare på problemstillingen vår. En kvantitativ studie har som mål å generalisere funnene den gjør, i denne sammenhengen er ikke studien ute etter å generalisere. Et kvalitativt design kunne med fordel vært benyttet for å underbygge funnene til en viss grad, og kunne i så måte ha styrket relabiliteten til studien. Det har ikke latt seg gjennomføre på grunn av begrenset tid.

#### 4.2 Casebeskrivelse

TINE SA ble grunnlagt i 1928 og er et meierisamvirke i Norge med ca. 5450 ansatte, og ca. 12 100 eiere, som er melkeprodusenter. TINE sin overordnede strategi er å være en «leverandør av mat og drikke med meieri som kjerne» (TINE SA 2015). TINE har tre roller 1) markedsregulator på melkemarkedet for myndighetene, 2) medlemsorganisasjon for



medlemmene, 3) kommersiell merkeleverandør. TINE har verdikjeden fra melkeprodusent til grossist, de har derfor en omfattende verdikjede som omhandler hele prosessen fra melken hentes til produktet leveres i butikk. Dette fører til en lang verdikjede med muligheter og utfordringer. TINE er organisert som et «tradisjonelt» samvirke.

Meierisamvirke var en lang periode tilnærmet uten konkurranse på det norske markedet. I 1996 kom en ny markedsordning for melk, som førte til at det skulle legges til rette for konkurranse på meierimarkedet. TINE har siden da vært utsatt for konkurranse på meierisiden. I 2002 ble TINE et konsern, med TINE SA som morselskap. Årlig lanserer TINE mellom 60 og 90 produkter. TINE har en omsetning i 2014 på 21 473 MNOK og et driftsresultat på 1 363 MNOK, de anses som et stort selskap. TINEs produktlanseringer er i stor grad inkrementelle innovasjoner, og justering av eksisterende produkter. TINE har mange enkeltprodukter, og stadig flere konsepter, med bla. eksterne samarbeidspartnere som for eksempel YT.

#### 4.3 Metode for datainnsamling: individuelle dybdeintervjuer

Et individuelt dybdeintervju har til å hensikt å legge til rette for å få fram forståelse og innsikt basert på respondentens erfaringer og opplevelser. Informasjonen et forskningsintervju blir til i samhandlingen og interaksjonen mellom intervjueren og respondenten. Mulighetene som ligger i et forskningsintervju, handler om å kunne fokusere på det som blir sagt, og gå dypere inn i enkelttemaer. Individuelle dybdeintervjuer gir mulighet for eksempler og utdyping (Kvale et al. 1997).

Struktur og retning på intervjuet skal sørge for at ulike temaer belyses, hvor konkrete og ledende spørsmål begrenses til det minimale (Kvale et al. 1997). Moderator skal ikke komme med egne synspunkter, men gjennom aktiv lytting følge opp respondentens svar å gå dypere inn på temaer av interesse. Mulighetene som ligger i et dybdeintervju er ny innsikt som moderator ikke har tenkt på, en løs struktur på intervjuet bidrar til å legge til rette for nettopp dette.

Ønske om å få tak i hver enkelt respondent sine erfaringer og opplevelser knyttet til problemstillingen gjør at dybdeintervju ble ansett som mest hensiktsmessig. Fokusgruppe var også en aktuell metode for oppgavens problemstilling. Fokusgrupper er et intervju i en

gruppe med ca. 5-10 personer, ledet av moderator. Hensikten er den samme med disse to metodene, forståelse og dypere innsikt.

Avveining mellom fokusgruppe og dybdeintervjuer ble i denne sammenhengen vurdert ut ifra hvilke effekt gruppedynamikken ville ha på datamaterialet. Respondenter med ulike stillinger, fra konsernledelse til operative nivåer nedover i casebedriften, kunne ført til at respondenter på lavere nivåer i mindre grad kom med sine synspunkter på grunn av den opplevde forskjellen i deres stillinger, da alle var fra samme organisasjon. Dette gjorde at dybdeintervju ble foretrukket. De individuelle synspunktene til hver av respondentene var viktige, fordi studien er opptatt av ansatte sin oppfatning av hvordan styret sine beslutninger har påvirket de ulike nivåene i organisasjonen. (Askheim & Grenness 2008).

En semistrukturert intervjuguide ble bygd opp ut i fra innovasjon-, samvirke- og styreteori. Intervjuguiden hadde overordnede temaer, med til dels klare åpne spørsmål med stikkord under. Dette var for å strukturere samtalen rundt gitte temaer, og for å ta opp stikkord som var relevante til det overordnede temaet dersom dette ikke skjedde av seg selv.

Intervjuguiden (se vedlegg) kan se ut som en strukturert intervjuguide, på den annen side var moderator svært bevisst på dette, etterstrebet intervjuer som ikke var strukturerte og kontrollerende. Bakgrunnen for oppbygningen av strukturert intervjuguide var på grunn av moderator sin begrensede erfaring med å gjennomføre forsknings dybdeintervjuer. En mer strukturert intervjuguide førte til at moderatoren i større grad kunne slappe av og konsentrere seg om de overordnede temaene.

#### 4.4 Utvalg

Utvalget bestod av totalt åtte respondenter. Alle var eller hadde vært ansatt i TINE.

Respondentenes stillinger varierte fra konsernledelse til mer operative avdelingsnivåer. I forkant av forskningsprosjektet hadde moderator et møte med en tidligere direktør i Nortura for å spisse retningen og kvalitetssikre problemstillingen og tema.

De utvalgte respondentene hadde ulik fartstid i selskapet, den varierte fra midten av 1970-tallet, og fram til 2000-tallet. Det er flere av respondentene som også har bakgrunn fra annen næringsmiddelindustri, både fra TINEs datterselskaper og andre næringsmiddelaktører. To av respondentene var ikke lengre ansatt i TINE, men ble kontaktet på grunn av deres erfaring og fartstid i organisasjonen.

Konkurransesituasjonen har over en kort periode fra midten av 90-tallet til begynnelsen av 2000-tallet, endret seg mye i TINE med tanke på konkurransesituasjonen. Det er derfor interessant å ha med respondenter med ulik fartstid i organisasjonen. Ønsket er at dette vil gi nyanser og interessante perspektiver på problemstillingen.

Fordelen med dybdeintervju i denne oppgaven muligheten det gir til å forså hvordan strategiske beslutninger har blitt vurdert og fattet på styrenivå i organisasjonen og hvordan ansatte på operative nivåer i organisasjonen har opplevd disse (Askheim & Grenness 2008)

Kontakten med casebedriften gikk igjennom Gunhild Drabløs, ansatt på NMBU, hun hadde kontakt med TINE i forbindelse med søknaden om finansiell støtte til denne studien.

Moderator ble videre satt i kontakt med TINE. Kontaktpersonen i TINE er ansatt på FoU, og hadde inngående kjennskap til de ansatte, og sammen med moderator ble det satt opp en liste med navn. Kontaktpersonen sendte ut en mail med informasjon om intervjuet.

Moderator tok videre kontakt med respondentene. De øvrige to respondentene som ikke lengre var ansatt i TINE kontaktet moderator direkte selv.

Behovet for antall respondenter ble vurdert underveis i intervjuprosessen. Etter de åtte intervjuene ble det gjort en vurdering om hvorvidt ny intervjuer ville bringe fram ny informasjon. Konklusjonen ble at datamaterialet var tilstrekkelig slik at studien endte på i alt åtte intervjuer.

#### 4.5 Intervjuene

Intervjuene tok utgangspunkt i den utarbeidede intervjuguiden. Intervjuguiden ble justert etter hvert som moderator fikk mer kunnskap. Intervjuguiden baserte seg på et åpent semistrukturert intervju, hvor overordnede temaer var utgangspunktet for intervjuet. Under de ulike temaene var det stikkord, hensikten med de var å kunne støtte seg på disse dersom samtalen ikke naturlig kom til de. Stikkordene hadde og til hensikt å kvalitetssikre selve intervjuet, som gjorde det lett å se hva vi hadde vært igjennom. Spørsmålene var formulerte, men åpne, og etter hvert som intervjuene ble foretatt var det enkelte temaer som egnet seg bedre for toppledelse og andre spørsmål som egnet bedre for operative nivåer.

Intervjuguiden var delt i tre hoveddeler.

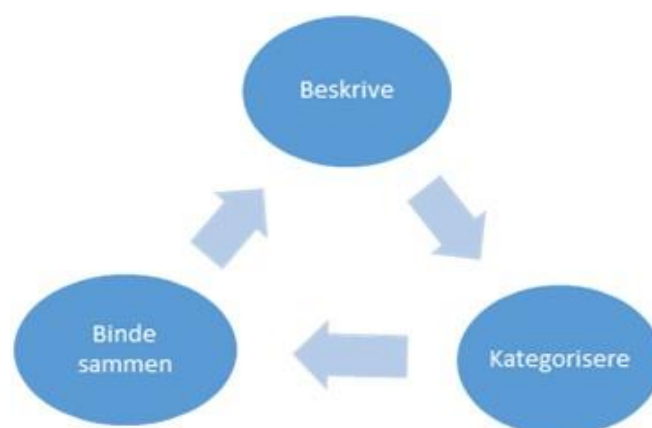
- 1) Etablering av kontakt med respondent, informasjon om selve gjennomføringen av intervjuet, og presentasjon av formålet med undersøkelsen.
- 2) Gjennomføring av spørsmål som dreide seg om kjernen av intervjuene.
- 3) Avslutning, moderatoren rundet av intervjuet ved å foreta en kort oppsummering, og gav respondentene mulighet til å tilføye eventuelle informasjon de som til nå ikke hadde kommet frem.

Lengdene på intervjuene ble forsøkt tilrettelagt til ca. 60 minutter. Dette var for å sørge for at intervjuet fikk tilstrekkelig dybde (Ryen 2002). Intervjuenes lengde varierte fra 40 min.- 120 min.

Respondentene ble stilt spørsmål om de samme temaene. Etter hvert som intervjuene ble foretatt, ble også spørsmål og relevante temaer lagt inn i intervjuene som gjenstod. Dette gjorde det mulig å gå dypere og grundigere inn i stoffet. I all hovedsak ble respondentene stilt de samme spørsmålene, men med litt ulik vinkling og inngang, slik at reliabiliteten på intervjuene ble opprettholdt. (Silverman 2011 s. 198).

#### 4.6 Analyse

Dataanalyse innenfor kvalitativ metode dreier seg om hele prosessen fra transkribering, sortering og drøfting av data. Å analysere datamaterialet er en sirkulærprosess som ikke har et tydelig start eller slutt punkt. Analysen vokser frem underveis i arbeidet (Askheim & Grenness 2008) Det er viktig å ha en helhetlig og overordnet tilnærmet inngang til analysefasen, slik at bagateller og detaljer ikke tar oppmerksomheten vekk fra helheten. Analyseringen av datamaterialet kan beskrives som en prosess bestående av tre hoveddeler:



Figur 4.1 Kvalitativ analyseprosess (Askheim & Grennes)

### 1) Beskrivelse

Transkriberingen og beskrivelsen av datamaterialet er en viktig del av analysen, da dette legger føringer for hele prosessen videre. Det er derfor avgjørende for det avsluttende resultatet at det som anses som relevant datamateriale blir grundig beskrevet, hva gjelder kontekst.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd for deretter å bli transkribert kort tid etter intervjuet. På denne måten minimeres risiko for å glemme viktige elementer fra intervjuet. Stikkord og elementer ble notert underveis i intervjuet, på den måten økte forståelsen av intervjuene under selve analysen. Intervjuene ble transkribert i sin helhet, dette var en tidkrevende prosess, men det ble ansett som viktig i denne studien. I analyseprosessen vendte moderator stadig tilbake til råteksten eller opptakene, for å kontrollere om meningsinnholdet var rett.

### 2) Kategorisering

Kategorisering innebærer å kode og organisere datamaterialet. I kvalitativ metode med innsamling av ustrukturert datamaterialet innebærer dette en strukturering av datamaterialet med utgangspunkt i overordnet problemstilling. Hvert intervju ble gjennomgått og det ble trukket ut det som ble ansett hadde relevans. Utdragene var ofte lengre deler av intervjuet. Etter kategoriseringen ble enkeltord og setninger merket ut. På denne måten ble konteksten beholdt.

### 3) Binde sammen

Siste del av analyseprosessen handlet om å se relevant teori fra kapittel 3 i sammenheng med empirien og fortolke denne. Det ble gjort ved en såkalt åpen koding, der hensikten var å gå dypere inn i materialet, og forså det meningsbærende. Underveis var det behov for å gå tilbake til transkripsjonene for å hente inn data i analysen som ved økt innsikt ble betydningsfull.

Videre ble det benyttet aksial koding. Ut i fra problemstillingen var studien interessert i å få en forståelse av det store bilde, og det var derfor nødvendig å se intervjuene og synspunktene fra disse i sammenheng. Dette var hensiktsmessig da respondentene hørte til ulike nivåer i organisasjonen.

Alle de åtte respondentene vil bli sitert og referert til ved bruk av nummerering i resultat og analyse kapitlet.

#### 4.7 Vurdering av validitet og relabilitet

En kvalitativ case studie må vurderes ut ifra hvorvidt funnene og konklusjonene er gyldige og pålitelige. Det er flere forhold som kan påvirke hvorvidt funnen er gyldige samt pålitelige. Der er derfor viktig å være seg bevist på valgene som blir gjort underveis. For å sikre kvaliteten på arbeidet og dermed øke påliteligheten og gyldigheten til konklusjonen, kan disse spørsmålene stilles (Jacobsen 2000).

##### 4.7.1 Relabilitet

Relabilitet handler om troverdigheten til forskningsresultatene. Bak resultatene ligger det en rekke valg knyttet til innsamling og bearbeiding av datamaterialet, som kan slå ut på resultatenes relabilitet. Graden av relabilitet handler om hvorvidt en tilsvarende studie vil bringe fram de samme konklusjonene (Silverman 2011).

Utvalget av respondenter var ansatte og tidligere ansatte i TINE. Respondentene har vært ansatt i TINE i ulik tid, og har da erfaring fra flere styrer som har vært i TINE over en periode. Ingen av respondentene hadde mindre enn 10 års erfaring i TINE, og flere av dem hadde 20-40 års erfaring. Dette øker relabiliteten da, de har erfaring som baserer seg på flere styrer i TINE. Samt synspunkter og erfaringer knyttet til styret etter organisasjonen ble utsatt for konkurranse.

Utvalget bestod av ansatte fra flere nivåer i organisasjonen. På hver av de ulike nivåene var det minst to fra samme nivå i organisasjonen, dette var viktig for å underbygge og styrke relabiliteten til datamaterialet fra hvert av nivåene i organisasjonen.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, og ble i sin helhet transkribert. Det tok svært lang tid, på den andre side ble det sett på som verdifullt for videre arbeid og konklusjonen i studien. Kategoriseringen av data ble vurdert og foretatt av én person. Dette er mindre hensiktsmessig, da moderator var alene om å vurdere datamaterialet og hva som ble ansett som relevant for problemstillingen.

##### 4.7.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt konklusjonen som er tatt baserer seg på et datamateriale som er riktig. Riktig i den forstand at respondentene har svart oppriktig og ærlig på det de er

spurt om. Moderator har under intervjuene fått et oppriktig inntrykk av ærlighet fra respondentene.

De fleste av respondentene er ansatt i virksomheten det kan føre til at respondentene unnlater å nevne synspunkter om ulike temaer, det vites ikke. Derfor har det vært viktig mhp. gyldigheten å også ha intervjuer med respondenter som ikke lengre er ansatt i casebedriften. Det er naturlig å anta at de som ikke er ansatte i større grad er friere i hva de utaler seg om. Svarene fra disse to gruppene kan sies på å ha få motsetninger. Det styrker validiteten.

Enkelt sitater som er benyttet i resultatdelen er sendt til en av respondentene for godkjenning, dette øker gyldigheten. Innsamling og datamaterialet er utført etter metoden som er valgt, samt datamaterialet er analysert ut i fra teorien som ligger til grunn i oppgaven.

#### 4.7.3 Generaliserbarhet

Generalisering knytter seg til i hvilken grad funnene kan overføres til andre virksomheter innen samvirke i næringsmiddelindustrien. Funnene knyttet til styret sin påvirkning på tjeneste- og produktutvikling er å anse som overførbare i virksomheter med tilsvarende størrelse som caset, og med samme eierorganisering. Det er og elementer som kan overføres til mindre samvirker innen næringsmiddelindustrien knyttet til styret og deres eierinteresser.

## 5.0 Resultat og analyse

I dette kapitelet vil funnene fra dybdeintervjuene med de 8 respondentene bli presentert. Datamaterialet vil først bli presentert og deretter sett i sammenheng med kapittel tre. Resultatene som blir presentert vil være funn som sier noe om *hvordan* styret påvirker tjeneste- og produktutviklingen i selskapet. Funnene er basert på intervjuer fra respondenter som er eller har vært ansatt i TINE.

### 5.1 Styret

Styret har innflytelse på strategiske valg TINE foretar. Beslutninger påvirker både direkte gjennom konkrete bidrag og indirekte gjennom ressursallokering og organisasjonen. Siden styret er ikke spurt og er funnene utsagn fra ansatte på ulike nivåer i TINE.

### 5.1.1 Kompetanse eierstyret

#### Funn

Styret sin evne til strategiske beslutninger for virksomheten påvirkes, av medlemmenes kompetanse. Våre respondenter mente at styret har et helhetsperspektiv og ser alle rollene til samvirket. De hevdet at styret er klar over viktigheten av å lykkes i markedet. En av respondentene pekte på at styret har vist stort mot i forhold til å handle offensivt når endringene i eksterne rammebetingelser endret seg slik de gjorde på slutten av 1990-tallet. Vedkommende hevdet at styret har vært «utrolig langsiktige og «eierne og styret har vært villig til å satse og bygge ting organisatorisk, istedenfor å gå til oppkjøp av eksisterende virksomhet» (3).

En respondent hevdet at dersom administrasjonen i TINE ikke hadde vært fokusert på innovasjon, ville administrasjonen få lite korreks fra styret (2). TINE oppfattes av samme respondent som «for administrasjonsstyrt». Styrelederen kunne i mange tilfeller være tydeligere når det gjelder ønsket strategisk retning.

Styrerepresentantene ble oppfattet som kunnskapsrike og hadde viktige bidrag, men de hadde i stor grad lik bakgrunn. To respondenter påpekte eksplisitt viktigheten av å ha ulik erfaring representert i styrene. Eierne i samvirket har de siste 10 årene blitt mer tilbøyelig til å vurdere styremedlemmer som i større grad har «annen» bakgrunn og erfaring enn det styremedlemmer i samvirke tradisjonelt har hatt. For ti år siden burde gode styremedlemmer være fulltids bønder. En respondent påpekte at eierne hadde blitt mer bevisst og positive til styrerepresentanter med «erfaringer fra andre miljøer».

En respondent savnet et styre som i større grad stilte de «riktige» spørsmålene til daglig ledelse. Respondent 1 pekte på:

*«...styret kan bli et bedre arbeidsredskap for administrasjonen, dersom de er sammensatt noe bredere kompetansemessig.» (1)*

Respondent 2 hevdet at det var en åpenbar svakhet ved eierstyrer som TINE. Slike styrer kan ha mangelfull forståelse av arbeidsdelingen mellom styret og administrasjonen. Respondent 2 mente at styrene i landbrukssamvirke generelt bruker for mye tid på operative spørsmål, som bør håndteres på andre nivåer i organisasjonen.



På den annen side er det flere respondenter som hevde at styremedlemmene i meierisamvirket TINE er «godt skolerte» (4), og «skjøtter organisasjonen sin bra» (2).

Respondentene påpekte at styret i TINE klarer å balansere deres oppmerksomhet mellom markedssiden og primærsiden i organisasjonen. Respondent 1 mente at hele verdikjeden til TINE er unik og at styret med bønder har viktig kunnskap når det gjelder kompetanse og forståelsen av primærleddet i verdikjeden.

### Tolkning

Styret i TINE blir oppfattet som en homogen gruppe, med mye kunnskap om det samme. Huse og Schøning (2005) påpekte dette i sin rapport. Oppfatningen av at organisasjonen er administrasjonsstyrt kan sees i sammenheng med store beslutninger av bedriftsøkonomisk eller strategisk art. Styrerepresentantene kan oppleve slike beslutninger som krevende. Det er videre et inntrykk av at styret bruker for mye tid på operative forhold og at dette kan gå utover mer overordnede beslutninger. Samtidig nevner Huse og Schøning (2005) at styremøtene er lange og hyppige i TINE. Lange styremøter kan tyde på at styret går igjennom de overordnede saker de skal, men at de går dypere inn i saker enn andre styrer. Et kunnskaps-gap mellom styret og daglig ledelse kan være en forklaring på hvorfor de bruker mye tid på styremøtene.

Samtidig er daglig ledelse ansatt av styret, og må «holde seg inne» med styret. Det er en mulighet at administrasjonen kan være tilbøyelig til å legge føringer ovenfor styret i TINE. Samtidig er den daglige ledelse også «kontrollert» gjennom sine egne prestasjoner. Resultatene til TINE som er knyttet til drift kan i stor grad sees i sammenheng med beslutninger fra daglig ledelse. De er derfor trolig interessert i å gjøre det så bra som mulig (Røkholt 1993). Dersom det er riktig at styret i mindre grad enn et «profesjonelt» styre ville korrigerer den daglige ledelsen dersom de for eksempel hadde lagt lite vekt på innovasjon, kan eventuelt skyldes dets homogene sammensetning og smalere erfaringsbakgrunn.

Antydningen om at eierne i TINE nå i større grad enn tidligere er bevisst behovet for større variasjon i representantene sin bakgrunn, kan tyde på en holdningsendring. Det er trolig blitt større bevissthet rundt det å få med representanter i styret som har mer kompetanse på andre felt enn hva som tidligere var vanlig.

Det blir imidlertid påpekt at styret i TINE har «skjøttet» organisasjonen sin bra og har evnet å balansere TINE sine ulike roller.

Ut i fra intervjuene sitter moderator igjen med et inntrykk av at det har vært stor grad av enighet mellom styret og daglig leder, og at styret har stor tiltro til daglig ledelse. Dette kan kanskje tyde på at styret ikke fungerer tilfredsstillende som «overvåkende» organ overfor daglig ledelse.

Et avhengig styre (dvs. der representantene selv er eiere) kan være mer engasjert i styreoppgavene. Dette kan påvirke resultatene positivt Hillman & Dalziel (2003). Styret i TINE blir oppfattet av respondentene som viktige bidragsytere for å sikre en langsiktighet i organisasjonen. Huse og Schøning (2005) nevnte ordet «dedikert» i sin beskrivelse av styret i TINE, og respondentene mente også at styrerepresentantene var engasjerte og aktive samt villige til å gå for langsiktige satsninger.

Styret sitt mot blir nevnt som positivt av en respondent. Ordet «mot» kan sees i sammenheng med «risiko». Styret sin offensive holdning til å satse på nye markeder i tillegg til kjernevirksomheten, viser en offensiv satsning, basert på analyser i markedet og internt i TINE. Men dette var en beslutning med større fallhøyde enn mye annet de har foretatt seg.

### 5.1.2 horisont og risiko

#### Funn

Styret i samvirket med eierne i ryggen blir sett på som «gode representanter for å tenke langsiktig» (4). En respondent mente at styret i TINE var mer villig til å satse på langsiktige investeringer, sammenlignet med aksjeselskaper hvor investornytte legges til grunn (4). Eiere og styret sitt ønske om å oppnå medlemsnytte, ble forklart med ordene «mer» og «andre verdier» enn rask profitt. Respondentene hevdet at styret sin risikoprofil ikke er en begrensende faktor. De opplevde imidlertid at styret er mer interessert i produktutvikling som knytter seg til bruk av store volumer melk som råvare enn produktutvikling hvor det inngår mindre melk eller satsningsområder som er lengre fra kjerneaktiviteten til TINE. Når det gjelder grad av risiko styret er villig til å ta, så oppfattet respondentene at styret tvert imot kan være for tålmodig i påvente av resultater når det gjelder innovasjoner som omhandler store melkevolumer. To respondent påpekte at:

*«Når det inngår deres egne råstoffer, da er det jo enda større nytteverdi for eierne enn det reint kommersielle» (3)*

*«når det gjelder melk som råvare, ja da er vi mere tålmodige, da er vi mye mer tålmodig!» (1)*

Respondentene fra markedssiden opplevde at TINE tidligere var enda mer tålmodige. Biola er et eksempel som var mange år i markedet før det ga resultater. Respondent 7 påpekte at tålmodigheten knyttet til Biola aldri ville skjedd i dag. Nå kreves det resultater i løpet av få uker og måneder.

### Tolkning

Risikovilligheten til å satse på produkter hvor det inngår mye melk, oppfattes som betraktelig større enn satsningsområder utenfor kjernevirksomheten. Samtidig ser vi at markedsorienteringen og konkurransen i markedet, ut ifra hva respondent 7 påpekte om Biola, har presset TINE til å respondere raskere dersom resultater i markedet uteblir enn hva de var tidligere. Kombinasjonen av langsiktighet og tålmodighet er i et grenseland som er avhengig av balanse i forhold til markedskreftene. Styret oppfattes å være langsiktige og tålmodige i påvente av resultater, men det er samtidig viktig at dette ikke svekker reaksjonstiden på markedsinformasjon i. Styret kan oppfattes som markedsorientert, men med ekstra tålmodighet for satsningsområder knyttet til anvendelse av mye melk. Horisontproblemet som Borgen (2006) påpeker, oppfattes å gjøre seg mindre gjeldende innad i styret i TINE.

Det at styret er langsiktige og tålmodige i sine satsninger kan være positivt i en FoU sammenheng. Langsiktighet mhp. FoU er positivt i forhold til ressursallokering med fokus på produktutvikling og differensieringsstrategi. Langsiktig arbeid med FoU kan gi ny teknologi som kan brukes i produktutvikling. Dette er for eksempel filterfermentoren i Jarlsbergosten et eksempel på, denne kan sies å være en innovasjon knyttet til teknologi. Beskrivelsen av styret sine beslutninger med ordene «mer» og «andre verdier» kan sees i sammenheng med figuren 3.6.1 til Røkholt (1993) hvor ideologi, lojalitet, engasjement kan inngå og forklare styret beslutninger.

## 5.2 Kapital

Tilgangen på kapital er viktig for at organisasjonens overordnede strategi og aktivitet skal gå hånd i hånd. I samvirket kan muligheten for å skaffe risikokapital være krevende da den «tradisjonelle» organisasjonsmodellen ikke er tilrettelagt for det. Styret har imidlertid anledning til å innhente eller holde tilbake kapital fra eierne. Flere hevder at hovedutfordringen til samvirkene i dagens konkurranseutsatte marked er behovet for kapital, og begrensningene som ligger i organiseringen av selskapet. Dette kan kanskje bidra til å forklare hvorfor samvirkeformen i mange land endres til de nye samvirkemodellene, som gir større mulighet for å innhente risikokapital utenifra.

### Funn

Respondent 2 avviste denne problemstillingen som lite relevant og viste til at styret ikke har noen problemer med å innhente lavrisiko kapital fra bla. banker. Vedkommende hevdet videre at bankene anser samvirkene som solide organisasjoner som ikke flykter fra forpliktelsene sine. Det blir også påpekt at TINE er et selskap som ikke kommer til å bli slaktet og flyttet til utlandet.

Ingen av respondentene mente at kapital var en begrensende faktor for TINE. Styret har tilstrekkelig med kapital til å foreta nødvendige ressursallokeringer til satsninger de ønsker. Respondent 3 viste til at styret forvalter selskapets kapital, det har i perioden ikke vært behov for å gå til eierne og be om ny kapital. TINE har en robust økonomi. Dette som gir styret stor handlefrihet. Styret sitt fokus er å bruke melk i produktutvikling. Dette påvirker hvilken risiko styret krever til avkastning. Kravet til forventet avkastning blir mindre, og styret er villig til å ta høy risiko i prosjekter som kan gi økt melkeanvendelse.

### Tolkning

TINE har klart å bygge opp en solid økonomi i selskapet. Mye av dette kan knyttes til at de har vært skjermet i mange år. TINE har derfor ikke erfart problemer knyttet til kapitalmangel slik som mange andre samvirkeorganisasjoner i Norge og mange andre land har. TINE har ikke hatt behov for en tilnærming til de nye samvirkemodellene til Van Bekkum og Van Djik (i følge Gripsrud & Olsen 2001). Disse har til hensikt å gjøre det attraktivt å investere i selskapet, ved anvendelse av ulike måter for individualisering av kapital.

Allokering og kapitalbeslutninger i styret er i tråd med styrenes langsiktige strategi, dvs satsning på en rekke mindre og større områder. TINE kan ta hensyn til mer enn bare finansielle vurderinger når det gjelder prosjekter de ønsker å prioritere.

Eierne får utbetalt tilnærmet målprisen . Respondentene mente at eierne tenker langsiktig, og at de har forståelse av viktigheten av å lykkes i markedet. TINE består av mye «herreløs» kapital, dvs. tilbakeholdt overskudd, og har eiere med ulike horisonter på sitt medlemskap. Det er derfor avgjørende for styret å formidle til eierne hvorfor styret går for store investeringer på ulike satsningsområder. Styret må skape en forståelse hos eierne slik at de ser nytten, og forståelse av at det på sikt gir avkastning til eierne i form av god drift og bonusutbetalinger. Styret i TINE har derfor en viktig rolle i å formidle TINE sin konkurransesituasjon, slik at eierne og styret i TINE har samme virkelighetsoppfatning. På den måten kan TINE jobbe langsiktig og foreta store investeringer. Dersom de ikke klarer dette kan det bli misnøye fra eierne, fordi eierne ikke har mulighet til å tilpasse risikoporteføljen sin i samvirke. Resultatet kan bli at medlemmer melder seg ut.

Styret i TINE har trolig lykkes i stor grad med å informere og få aksept for viktigheten av å investere i videre utvikling og posisjon for å sikre fremtiden for TINE i et konkurranseutsatt marked. Eierne får gjennom utbetaling av målpris og bonusutbetaling en opplevelse av at TINE drives godt.

### 5.2.1 Datterselskaper

TINE har både heleide og deleide datterselskaper. Dette er de heleide datterselskapene OsteCompagniet AS, Diplom-Is AS, og fram til 2015 Sunniva Drikker AS. Sistnevnte er nå lagt inn i TINE. Deleide datterselskaper er Fjordland AS som eies sammen med Nortura SA. TINE SA har i tillegg heleide internasjonale datterselskaper i Amerika, England og Sverige og Danmark som stort sett baserer seg på produksjon, salg og markedsføring av TINE sine spesial-oster (TINE SA 2015). Interessen for TINE sine datterselskaper er i hovedsak for å forstå hvorfor de har benyttet seg av denne organiseringen.

### Funn

Flere respondenter oppfattet at døtrene til TINE er raskere når det gjelder «time to market», både når det gjelder kampanjer av eksisterende produkter og nye produkter. Både på godt og vondt, da det har vært uheldige episoder av mindre gjennomtenkte satsninger.

Beslutningsprosesser blir oppfattet å gå raskere i datterselskapene. Respondentene oppfattet TINE som mer grundige i å kontrollere kritiske faktorer før blant annet kampanjer kjøres. Respondent 7 nevnte en episode;

*«TINE begynte i mai/juni å kontrollere og kvalitetssikre om vi hadde nok råvare til å kjøre kampanje på TineSmør til jul. Mens TINE vurderte om vi hadde nok råvare til å kjøre smør-kampanje, kom datterselskapet og konkurrenten på smør-markedet, Fjordland AS oss i forkjøpet. De brukte mange millioner i media, og kjørte kjempehardt med reklame, uten å kontrollere råvaretilgangen. Tine fikk ikke anledning til å kjøre smør-kampanje til jul, da Fjordland bruker av samme melkeråvaren, og det var ikke nok råvare til at vi begge kjørte kampanjer.» (7)*

Respondentene påpekte at datterselskapene er raskere til å fatte beslutninger enn morselskapet. De hevdet dette kunne skyldes størrelsen på datterselskapene. Døtrene er mindre, har færre ansatte som skal være med på beslutningene og færre produkter å ta hensyn til. Beslutningsveiene blir kortere og organisasjonen raskere. Datterselskapene benytter seg av TINE sine ressurser på blant annet innkjøp, IKT og FoU. TINE ønsker at datterselskapene skal trekke veksler på morselskapene sine kompetansemiljøer.

Noen av datterselskapene ble oppfattet som «tett på salg», og at datterselskapene i respondentenes øyne med fordel kunne satset mer langsiktig (6). Noen respondenter antydte større risikovillighet i datterselskapene, men flere snakket også om mangelen på finansielle muskler i datterselskapene til å gjennomføre store prosjekter med høy risiko. Samtlige respondenter påpekte at det er morselskapet som har de finansielle musklene til å ta større prosjekter og risiko.

### Tolkning

Datterselskapene til TINE benytter seg av kompetansemiljøene i TINE. Datterselskapene blir oppfattet som noe raskere enn TINE, men de har trolig ikke større risikovilje enn morselskapet. Dette henger i stor grad sammen med finansielle muskler som ble nevnt. Datterselskapene er kommersielle aktører, med tett bånd til morselskapet. Korte beslutningsveier og små organisasjoner, samt tett kontakt med TINE sitt kompetansemiljø, gjør at det burde være enklere å unngå disse «uheldige» situasjonene som ble nevnt. TINE er

en større og mer kompleks organisasjon. Det ble vist til noen uheldige situasjoner, som kunne vært unngått med bedre koordinering av datterselskapene og TINEs drift.

Kortsiktighet og «tett på salg» er indikasjon på en større grad av inkrementell produktutvikling, med liten innovasjonshøyde. Det er vanskelig å få til større innovasjonshøyde dersom datterselskapet ikke har et langsiktig perspektiv. Dette kan skyldes at datterselskaper stort sett er små organisasjoner med relativt lite ressurser. Datterselskapene har representanter fra daglig ledelse i TINE, i styrene til datterselskapene. Dette skal bidra til informasjonsflyt og kontroll i datterselskapene. Smør eksempelet viser at det kan være ønskelig med bedre kontrollsystemer og samordning av døtrene sin aktivitet. Den overordnede forvaltningen til TINE er styret sitt ansvar. Det at TINE ikke kan kjøre en slik kampanje på smør til jul, pga. aktivitet fra datterselskapene, kan få utslag på TINE sin markedsposisjon for produktet.

#### *5.2.1.1 Risiko*

Flere av respondentene nevner ordet «risiko» når det ble snakk om hvorfor datterselskaper ble opprettet. Dette knytter seg til datterselskaper som har andre produkter enn kjerneproduktene til morselskapet. Sunniva Drikker (SD) er et eksempel på et datterselskap. Respondent 5 nevner at det «ikke gikk an» for TINE å produsere juice den gangen, og derfor ble SD et datterselskap. Melk og juice ble den gang oppfattet i markedet som to konkurrenter, og at TINE skulle gå for juiceproduksjon den gangen, ble sett på som radikalt. I 2015 er SD tatt inn i morselskapet for en felles satsning på deres ulike drikkeprodukter. SD stammer fra den tiden TINE bestod av regionale meieriselskaper. Etter at TINE-logoen kom i 1992, gikk det lang tid før TINE valgte å sette logoen på kartongen til SD. Gradvis har TINE-logoen kommet på kartongen, først godt gjemt, deretter synlig. Dagens oppfatning hos forbruker, ifølge respondent 3, er at melk, juice og vann er de sunne alternativene til drikke, og behovet for å holde de adskilt er ikke lengre tilstede.

TINE sin offensive satsning på marin-sektoren på begynnelsen av 2000-tallet, er et eksempel på en offensiv disruptiv (satsning på helt andre områder enn kjerneaktiviteten i selskapet) satsning. Respondent 5 nevnte at det var bøndene og styret som bevilget pengene til denne satsningen, og at det var naturlig å opprette datterselskaper. Det var knyttet relativt stor risiko til denne satsningen. TINE kjøpte seg inn i etablerte selskaper og investerte mye penger.

### Tolkning

TINE sin historie med regionale meieriselskaper er et viktig element for å forstå opprettelsen av datterselskaper. Starten på FellesJuice, nå SD, var en radikal satsning da det ble sett på som en konkurrent til melk. Juice kan også i dag sees på som et substitutt, dog som respondenten påpekte, slik at juice, melk og vann er de drikkene som blir ansett som «sunne». I 2015 har TINE lagt SD inn under morselskapet og skal samle kompetansen til en felles drikkestrategi. Oppfatningen i markedet har endret seg og det er flere juice-konkurrenter på markedet. SD er et eksempel på at TINE ser nytten av å ha disse produktene samlet, dersom det ikke er risiko for å svekke TINE sin posisjon i markedet. Ørjasæter (2003) påpekte i sin rapport at datterselskapene handlet om utvidelse av produktsortimentet, hvorav datterselskaper ble benyttet for bla. å gi større autonomi til produktenes videre utvikling. Ørjasæter nevner ikke «risiko» som en årsak til opprettelse av datterselskaper, slik respondentene i denne studien påpeker.

#### *5.2.1.2 Adskillelse av produkter*

Opprettelsen av Fjordland dreide seg hovedsakelig om å holde margarin og smør adskilt, slik at smør ikke skulle assosieres med margarin. Samtidig så ledelsen muligheter innenfor ferdigmat (1). Fjordland fikk TINE sine ferdig-grøter og Bremykt. Nye satsningsområder som ikke kan sees i sammenheng med kjernevirksomheten til TINE, legges ut i datterselskaper for at produktene skal få mer fokus og ikke drukne i den store «TINE-gryta» i oppstartsfasen. Opprettelsen av OsteCompagniet handlet om å stimulere til fokus på spesialprodukter. Ledelse ønsket å prioritere utviklingen av spesialprodukter, noe som ikke skjedde i ønsket grad. Respondent 1 fortalte at toppledelsen og styret derfor bestemte å opprette OsteCompagniet.

### Tolkning

TINE var ikke villig til å beholde margarin og smør innenfor samme «tak» i organisasjonen, og la derfor Bremykt ut i datterselskap. Behovet for spesialprodukter økte, men TINE klarte ikke å håndtere dette på en tilfredsstillende måte og opprettet derfor et datterselskap. Store volum-oster som Norvegia og Jarlsberg og mindre nisje-oster er også to ulike spesialiseringer det er vanskelig å forene i samme organisasjon.



### 5.2.1.3 Resultatorientering

Mange av eierne har vært skeptiske til å organisere TINE i divisjoner. Divisjoner ville ifølge respondent 3 ha fremmet resultatfokus i morselskapet. Behovet for tettere oppfølging har i noen tilfeller vært en grunn til at datterselskap har blitt skilt ut. Ulempen med datterselskap, er skjevfordelingen i forhold til hvilke produkter som får «egne styremøter», sammenlignet med andre. Volum på produkter i datterselskapene kan være små sammenlignet med tilsvarende kategorier i morselskapet, som da ikke får «egne ledermøter».

Hvorfor Diplom-Is er holdt som datterselskap, er uklart for respondent 5, men vedkommende fortalte nærmest om en trend hvor iskremavdelinger ble skilt ut som datterselskap rundt om i andre samvirkeforetak i Europa for en del år siden.

#### Tolkning

Van Bekkum og Van Djik (1997) viser til at samvirker kan etablere datterselskaper, for å reise ekstern kapital. Dette skjedde også i flere europeiske samvirker. Van Bekkum og Van Djik bygde sine studie på samvirkeforetak i Europa, og det kan antas at det er en sammenheng og en trend. TINE har valgt å beholde Diplom-Is som et heleid datterselskap, men begrunnelsen er neppe behov for risikokapital. TINE er imidlertid i posisjon til å kunne foreta eventuelle strategiske endringer som krever ekstern kapital.

#### Oppsummering tolkning datterselskaper

TINE legger datterselskaper inn i morselskaper dersom de mener de kan oppnå synergier med dette. Datterselskaper kan sies å være mindre grundige i sine vurderinger, noe som i noen tilfeller kan påvirke morselskapet negativt. Det er vanskelig å forene store volumproduksjoner med små volumer i samme organisasjon. Dette har gjort at ledelsen og styre har valgt å skille disse fra hverandre gjennom etablering av datterselskapet, OsteCompagniet.

TINE har få datterselskaper som stort sett er heleide. Van Bekkum og Van Djik (1997) sin teori om datterselskaper kan ikke forklare TINEs etablering av datterselskaper. TINEs datterselskaper oppfattes hovedsakelig som tilrettelegging og organisering på produkt- og markedssiden i organisasjonen, slik at de bedre kan stimulere større bredde i produktporteføljen sin. Datterselskapene kan imidlertid sies å være i posisjon til å innhente ekstern kapital og/eller selges enklere og raskere enn en kategori i TINE dersom det skulle

være ønskelig. Datterselskapene oppfattes som noe raskere, men har mindre ressurser til å foreta risikoprojekter.

### 5.3 Organisering

Organiseringen av virksomheten påvirker hvor effektiv organisasjonen kan være. Styret sine beslutninger knyttet til selskapets organisering og funnene i forhold til dette vil bli studert gjennom respondentenes perspektiver på eierorganisering, konserndannelsen og verdikjeden til TINE.

#### 5.3.1 Konsern

Konserndannelsen i TINE skjedde i 2002, etter mye og aktiv jobbing fra sentralt hold i TINE. Det var mye motstand fra eiere og regionmeieriene før det ble en sammenslutning om konsern.

#### Funn

*«Hovedgrunnen for at vi jobba så hardt for konsern var nettopp å kunne stå mye sterkere i markedet» (1)*

Organisasjonen i dag oppleves i stor grad av de ansatte som strømlinjeformet. Flere av respondentene har vært i TINE siden tidlig 1990-tallet, og opplever at «organisasjonen går i samme retning, og at hele organisasjonen er lojal til beslutningene som er tatt» (7) etter konsernsamlingen. Etableringen av konsern har ført til «en mye mer helhetlig retning på strategiene» (4). Flere av respondentene fra operative nivåer, gikk under spørsmål knyttet til deres opplevelse av overgangen til konsern, over til å snakke om TINE-merket. En respondent viste til:

*«På et stadie så kom jo Tine merket, og den omleggingen der. Og den har vært veldig betydningsfull, det har vært veldig viktig og riktig grep. Også det med konserndannelsen det har jo vært en sånn trinnvis prosess som har gått i disse årene fram til det ble konsern.. eh.. så den prosessen der med konserndannelsen, det er klart den.. har nok kanskje tatt lengre tid enn det du kanskje ville gjort i andre sammenhenger, men der har det vært viktig å ha med eierne, i den prosessen da..» (6)*

Samtlige respondenter hevdet at det ikke var noen forskjell på TINE sin organisering kontra andre næringsmiddelaktører. Ansatte i TINE opplevde ikke overgangen til konsern i 2002 som et tydelig skille. De opplevde at TINE allerede i stor grad fungerte som et konsern. Dette

kom pga. innføringen av TINE merket i 1992. Etter dette opplevde ansatte i marked og FoU en mer samlet organisasjon.

Respondentene som hadde tilknytning til toppledelsen i TINE opplevde derimot overgangen til konsern som avgjørende for organiseringen. De jobbet mye sammen med styret for å få eierne med på konserndannelsen. Respondent 1 påpekte at øverste direktør i Norske Meierier, fra midten av 90-tallet prøvde å få etablert TINE som konsern. Vedkommende var en «markedsmann» og «var ikke opptatt av å jobbe i prosess med bøndene». Vedkommende sin mangel på tålmodighet i forhold til å kjøre prosess for å danne et konsern var én av grunnene til at han ble avskjediget i TINE (Espelid). Forslaget om konserndannelse var den gangen kontroversielt for eierne og regionmeieriene. Respondent 1 påpekte behovet for å kjøre «mellomprosess» med regionmeieriene, for å få eierne med på laget.

Konserndannelsen ble et faktum i 2002, etter lange prosesser på eiersiden og respondent 1 sa:

*«...du måtte kjøre prosess og bøndene må værre med på det selv. Det nytter ikke å sitte å diktere at «sånn skal det være!» bøndene må kjenne det selv, og de må få kjøre prosess på det selv og.. Det fikk vi til, og vi fikk til konsernet, og vi jobba knallhardt for å få det til, men altså vi, vi lykkes...!»*  
(1)

### Tolkning

Prosesen som måtte kjøres med hensyn på konserndannelsen er et eksempel på at styret må ta hensyn til eierne. Styret må, naturlig nok, ha med seg eierne på store beslutninger som en konserndannelse. Forretningsmessig kunne kanskje TINE med fordel blitt et konsern tidligere enn i 2002. Regionselskapene og eierne var ikke alle enige i at dette var løsningen, og styret og daglig ledelse jobbet i flere år for å samle forståelse for konsernorganiseringen. Den lange prosessen knyttet til konserndannelsen er et eksempel på at innflytelsesproblemet gjør seg gjeldende.

Konserndannelsen illustrerer derfor styret sine to oppgaver som effektiv forretningsdrift og medlemsorganisasjon i samvirket (Røkholt 1993). At de ansatte opplevde at organisasjonen fungerte mer eller mindre som et konsern, hadde sin forklaring gjennom innføringen av TINE-merket. Dette var viktig for TINE sin konkurransekraft og merkevarebygging.

Konsernorganiseringen var likevel en beslutning som har «samlet» organisasjonen også blant de ansatte. Organiseringen har vært avgjørende for få til en mer helhetlig organisering, og mer effektive beslutninger i organisasjonen, som har til hensikt å bidra til bedre resultater.

### 5.3.2 Verdikjeden

TINEs kontroll over verdikjeden fra produsent til leveranse i butikk, representerer både muligheter og utfordringer.

TINE hadde i 2011 smørkrise. På styrenivå ble det vurdert ulike tiltak for å håndtere situasjonen. Problemet var mangelen på melkefett. Respondent 8 fortalte at tiltaket som ble sett på som mest hensiktsmessig og effektivt var å øke fettinnholdet i melka. Vedkommende fortalte videre at styret vedtok å stimulere til økt fettinnhold av melka. «På ett år klarte vi å øke fettinnholdet i prosent fra 4,11 til 4,19 %» (8). Respondent 1 synes at smørseksempelet er et godt eksempel på at verdikjeden deres er effektiv, med tanke på den raske økningen i melkefett som de klarte å få til. Forklaringen til vedkommende er at verdikjeden er «samordnet», og styret i TINE har kompetanse og er aktive bidragsytere.

Respondent 8 sitter selv i et forum, som består av ansatte fra ulike områder. Dette kaller de «verdikjestyling og marked». Markedssiden styrer dette forumet ved at det ser på behovet i markedet, for deretter å følge opp med tiltak som sikrer råstoff med ønsket innhold. Respondent 8 sa at slike forum har vært viktige lenge, men at det har blitt ytterligere satt i system etter smørkrise.

### Tolkning

TINE sin verdikjede og organisering av denne kan gi konkurransefortrinn som næringsmiddelaktør. En integrert verdikjede gir muligheten til å håndtere markedsutfordringer mer effektivt når TINE har kontroll over hele i verdikjeden. TINE er godt samordnet, og har et styre som har kunnskap knyttet til primærproduksjonen. Dette kan bidra til raske beslutninger, som kan dempe negative effekter på markedssiden.

Styrebeslutningen om å stimulere til økt fett i melka, er en forretningsmessig beslutning som tas overfor produsentene i organisasjonen. Økningen på ca. 0,1 % fett i melka, er betydelig.

Dette ga 3 millioner mer fløte, og 1800 tonn mer smør (TINE 2013). Det kan oppfattes at styret er aktive på de områdene som de har inngående kunnskap om og tar del i slike

beslutninger som denne, hvilket også Huse og Schøning (2005) påpekte i sin rapport om styret i TINE.

### 5.3.3 Eierorganisering og innovasjon

TINE er et samvirke eid av produsentene. Styret tar beslutninger knyttet til virksomhetens organisering, som kan påvirke TINEs muligheter for tjeneste- og produktutvikling.

#### Funn

Respondentene er enige om å si at TINEs organisering som samvirke ikke hindrer TINE i å være innovativ. Respondent 1 og 2 oppfatter at TINE og de andre næringsmiddelaktørene i Norge konkurrerer om de samme ansatte. På den annen side er informantene i stor grad bevisst på at TINE er annerledes som foretak sammenlignet med andre næringsmiddelaktører. De ansatte er bevisst at TINE sin primæroppgave er å utbetale best mulig melkepris til bøndene.

Etter opprettelsen av Fjordland, ble det i toppledelsen og styret i TINE tatt kontakt med et fransk yoghurt-selskap, og Fjordland skaffet seg lisensproduksjon av yoghurt-merket Yoplait. Denne yoghurten har hele tiden vært produsert på TINE sitt anlegg på Frya. Respondent 1 nevnte

*«...selvfølgelig var dette for å demme opp for import og få større bredde i yoghurt markedet» (1)*

#### Tolkning

Yoplait satsningen kan sies å være et strategisk grep hva gjelder markedet og produkter, men også organisasjonsmessig. Fjordland ga TINE muligheten til å foreta en slik lisensproduksjon, uten å blande inn TINE-yoghurten. Markedet fikk et større utvalg av yoghurter på produktnivå. En slik lisens-produksjon var hensiktsmessig med tanke på styret sin to-delte oppgave. Hvorvidt denne beslutningen kom fra styret eller daglig ledelse er uvisst. Men beslutningen hadde sitt utspring fra TINE (1). Eksempelet viser at TINE sin organisering er viktig for å komme i posisjon til å foreta slike beslutninger.

Lisensproduksjonen baseres på norsk melk, fra TINEs eiere, og tilbyr konsumentene mer produktvariasjon under et annet merkenavn. TINE har klart å ta hensyn til eierinteresser ved

å etablere lisensproduksjon, basert på norsk melk, og samtidig sørge for et større produktspekter til forbrukeren.

#### 5.4 Produkt og markedsbeslutninger

Beslutninger knyttet til markedsbeslutninger, som påvirker innovasjonsevnen på tjeneste og produktutvikling foretatt av styret.

##### Funn

Flere respondenter opplever TINE som innovative når det gjelder produktlanseringer. Imidlertid er det flere av respondentene på marked og FoU, påpeker at det er mange inkrementelle innovasjoner. TINE har mange produkter og respondent 7 påpekte viktigheten av å vedlikeholde eksisterende produkter og samtidig klare å utvikle nye. Respondentene fra Marked og FoU, ønsket seg flere, større konsept-lanseringer, med større innovasjonshøyde. Samtidig har respondent 5 et viktig poeng:

*«Radikale innovasjoner innenfor mat er ganske komplisert markedsmessig, det kan være greit å få det til teknisk.... Men markedet klarer ikke å observere det, uten å bli opplært». (5)*

På spørsmål knyttet til hvilke tiltak som er blitt gjort sentralt i TINE for å henge med på konkurransen i markedet, er svaret fra respondent 4 at det er satset på FoU, både med midler og antall ansatte, og staben på markedssiden er også blitt styrket. Totalt sett i organisasjonen har det blitt økt fokus på tilrettelegging av ressurser og samarbeid.

##### Tolkning

Respondentenes opplevelse av at det i en viss grad var for mange inkrementelle produktinnovasjoner, kan ha sammenheng med hvordan beslutningsmyndigheten er fordelt på de ulike nivåene i TINE. Respondentene ga uttrykk for at operative nivåer i stor grad kan ta beslutninger om de inkrementelle produktutviklingene, mens større konsepter med flere serier blir besluttet høyere opp i organisasjonen. Respondentene som påpekte at de opplevde at TINE hadde for mange inkrementelle innovasjoner, var selv tilknyttet operative nivåer i Marked og FoU.

## Funn

TINE begynte på midten av 1980- tallet å øke antallet produktlanseringer. Respondent 5 hevder at dette var en reaksjon på nedgangen i søtmelkforbruket, og at TINE så muligheten for å få flere kroner per liter ut av melka dersom de økte bearbeidelsen. Respondent 3 påpekte i den sammenhengen at:

*«Fordi volum og melkeøkonomien henger så tett sammen, så har jo det vært en veldig veldig drivkraft for innovasjon, og med bred støtte fra eierne.» (3)*

Respondent 3 oppfattet TINE sin innovasjonsarbeid på 80-tallet som en forståelse av viktigheten av å spille på lag med forbrukeren, og dermed bygge opp et mentalt-importvern. Videre opplevde respondenten det som avgjørende for TINE sin evne til å hevde seg i konkurransen når TINE ble utsatt for konkurranse, at de allerede i noen grad hadde tenkt markeds- og kundepreferanser i noen år.

## Tolkning

TINE ble ikke utsatt for konkurranse på melkemarkedet før på slutten av 1990-tallet. Det at TINE skulle være opptatt av flere varianter av hensyn til forbrukeren også før konkurransen, er trolig ikke på grunn av konkurranse i markedet. Det er derfor mer sannsynlig at økonomiske incentiver og muligheter i markedet ble oppfattet og benyttet. Direkte hvor drivkraften til denne satsninga kom fra, gav ikke intervjuene noe klart svar på. Men det er grunn til å tro at det kom fra ansatte i ledelsen i regionmeieriene var frie til å eksperimentere. Et «mentalt-importvern» hadde til hensikt å sørge for at forbrukeren opplevde tilfredsstillende produktsortiment.

### 5.5 Styret som idé frembringer

Innledningsvis ble det nevnt at koblingen mellom styret sine beslutninger og innovasjon finnes, men at det er lite teori om denne sammenhengen. I dette underkapitlet vil vi presentere funn knyttet til beslutninger fattet på styrenivå som viser at styret kan engasjere seg på produktnivå.

#### 5.5.1 Geit som næring

Vi skal se nærmere på TINE sin geitesatsning, da det belyser styret som aktive pådrivere og viser deres strategiske valg og hvordan dette har slått ut i resten av organisasjonen. Dette er

et eksempel som viser konkret hvordan styret har påvirket produktutviklingen i TINE. Dette eksempelet kan sees direkte i sammenheng med modellen i 3.1.

Styret er opptatt av innovasjoner på områder som omhandler melkeråvarer. Naturlig nok.

Styret har over flere år presset på ledelsen når det gjelder satsning på geitemelk.

Respondent 7 opplevde at styret har «pushet» organisasjonen til denne satsningen. Dette hadde med stor sannsynlighet ikke vært en satsning i TINE, hvis ikke styret hadde tatt initiativ. Informant 7 er ansatt i markedsavdelingen, og hadde flere interessante utsagn om geitesatsningen:

*« De siste årene har vi blitt pushet veldig mye på geit, men da har ikke råvaren vært god nok, men det har blitt jobbet med, så nå har vi jo hatt mange innovasjoner på geiteprodukter.»*

*«Det er styret som har pushet egentlig, via eierne da og vært ganske påståelig, så noen ganger føler jeg at det også er, det er jo litt sånn masete...»*

*«Det har vært grunner til at det ikke har vært satset på geitemelk produkter tidligere. Markedet har ikke vært modent nok, og råvaren har ikke vært god nok.»*

*«...det er klart at ved at styret har vært opptatt av det, så har også det pushet oss i hele verdikjeden. Så det er jo fordeler og de pusher oss i positiv retning i mange tilfeller.» (7)*

Eksempelet på satsing av geitemelk og geiteprodukter har blitt nevnt av flere andre respondenter i tillegg. Det er tydelig at dette har vært et felles satsningsområde som er initiert fra styrebordet i TINE.

Respondentenes opplevelse av geit som råvare har utviklet seg i takt med at produktene i TINE er blitt mer standardisert. Respondent 5 har lang fartstid innenfor marked og FoU i TINE og opplevde at geitemelka, «hang på lasset» i TINE. Samme respondent nevnte at tidligere regulerte de geitemelka gjennom brunosten. Geitemelka var for skarp til å benyttes alene, mens i brunosten kunne den blandes i. Avhengig av geitemelkmengden meieriet hadde,



justerte de geitemelk-innholdet i bla. Brunost ved å tilsette mer eller mindre geitemelk når de hadde det. Dette ble det slutt på, da standarder for produkter ble innført. Standarder betydde at sluttproduktet alltid skulle være lik på smak til enhver tid.

Som nevnt påpekte flere at styret var pådriver for å finne en god anvendelse på geitemelka. Respondent 5 hevdet at styret påpekte at «vi må finne ut hva vi kan bruke geitemelka til». Geitenæringa med lite melkevolum i TINE-sammenheng, «hang på lasset», men styret besluttet at det skulle satses på å finne bedre anvendelser for den. Men det var noen utfordringer. Geitemelken holdt ikke kvalitetsmålene, kvaliteten varierte og smaken var for stram.

*«...første mål har vært å få kvaliteten og stabiliteten på plass» (7)*

TINE med ansvar for hele verdikjeden, satte i gang arbeid på FoU, som fokuserte på avl og sykdomsbilde, føring og mekanisk behandling av råstoffet (7). Parallelt har markedsavdelingen og FoU arbeidet med innovasjonsarbeid på produktsiden. Denne satsningen har tatt tid, og det ble hevdet at dette hadde vært et satsningsområdet i ca. 15-20 år.

Informant 7 på markedssiden som opplevde pushen fra styret som masete, påpekte at markedet ikke var modent for geiteprodukter, den gangen. Resultatet har imidlertid blitt stabil geitemelkkvalitet. Det er først nå de siste årene at produkter av geitemelk har løsnet. TINE har i dag flere produkter av geit, som ost og rømme.

Respondent 4 i FoU, opplevde at TINE sitt ansvar som innebærer hele verdikjeden, gjør at det er andre verdier som blir lagt til grunn i prioriteringene til satsningsområder i TINE. Hun sa;

*«... muligheten til å jobbe langsiktig og kunnskapsmessig, gjør at vi får et godt utgangspunkt for å pløye kvalitet inn i innovasjonene...» (4)*

Respondenten oppfattet at det å jobbe langsiktig og kunnskapsmessig gjør at kvaliteten på innovasjonene deres er solide, da de er bygget opp med kvalitet og høy kunnskap i mange ledd.

Respondent 5 nevnte at denne satsningen har vært dyr, men kanskje dette er en starten på at geitemelk produsentene kan bidra til verdiskapning på samme måte som kumelka har gjort i mange år. Respondent 7 tvilte på at det ville blitt en geitemelk satsning dersom TINE ikke var et samvirkeselskap:

*«Nei, det tror jeg ikke! Hadde det vært et aksjeselskap med.....som var interessert i det finansielle, tror jeg ikke de ville satset på det i det hele tatt....Ålreit, hvis produsentene hadde fikset opp i det, og kommet å tilbudt den med bedre kvalitet, ut i fra at det er salgspotensiale i markedet» (7)*

### Tolkning

«geit som næring» er et eksempel på et helt konkret beslutning tatt på styrenivå. Eksempelet illustrerer en beslutning på styrenivå som vi kan se direkte resultat av til slutt på produktnivå. Samtidig representerer det en overgang fra råvarefokus til markedsfokus, da de ikke lengre kunne «slumpe» med geitemelken i brunosten på grunn av standardiserte produktresepter.

Vi vet av definisjonen på markedsorientering, at innovasjoner er reaksjoner på informasjonen i markedet, og/eller en virksomhet sin unike evne til å tyde fremtidige trender, og reagere på disse. Satsningen på geit kan til en viss grad kalles radikal i matvareindustrien. Produktene av geitemelk har fram til nylig vært få, og få eller ingen andre meierier tilbyr geiteprodukter. Geiteprodukter er ofte kjennetegnet ved sin særegne smak. TINE sin satsning på geit førte til en rekke ringvirkninger i organisasjonen.

Når det gjelder kapital viste styret en vilje til å satse på geitemelk som krevde betydelige forbedringer i kvaliteten og stabiliteten før melken tilfredsstilte krav til å kunne benyttes i produksjon. FoU-arbeidet både på markedssiden og ikke minst på primærsiden har tatt tid, bundet opp store ressurser og i noen ansatte sin øyne blitt opplevd som «masete». I den grad ansatte i markedsavdelingen oppfatter et initiativ fra styret som «masete» kan det ha sammenheng med at ansatte i markedsavdelingen hadde en klar oppfatning av at markedet ikke var klart den gangen styret besluttet å gå i gang med satsningen. Det er ikke usannsynlig at ansatte i markedsavdelingen opplevde det litt meningsløst å utvikle geiteprodukter til et marked de mente ikke var mottakelig for det.

Geitemelk i Norge er en liten næring. TINE mottok ca. 19 millioner liter geitemelk i 2014, mot 1 430 millioner kumelk i samme periode. Økonomien fra produkter av geitemelk før satsningen hadde i svært liten grad hatt mulighet til å foreta en slik satsning uten subsidiering av overskuddet i kumelk-økonomien. Biologisk endring gjennom avlsarbeid er langsiktig arbeid.

Styret sin beslutning knyttet til satsningen på geit, handler om mye «mer» enn produkter av geit, det handler om å satse på en næring. Det har til nå vært begrensa med produkter av geitemelk. TINE hadde råvaren, kompetanse og økonomiske ressurser til å få til endringene som var nødvendig, samtidig som Marked og FoU jobbet parallelt med utvikling av produkter.

Styret har aktivt «pushet» på og kan i denne sammenhengen sees på som i stor grad et rådgivende styre som har lagt til rette og allokert nødvendige ressurser, og denne beslutningen kan i liten grad sees på som en kortsiktig økonomisk beslutning. Tålmodighet og langsiktighet er et stikkord i denne sammenhengen.

TINE har tatt et ansvar for en næring, og har sett sine egne stordriftsfordeler og kompetanse som en mulighet til å satse på geit. Styret sin horisont og langsiktighet har spilt en viktig rolle i denne sammenhengen. Styret har i stor grad tatt det man kan kalle en beslutning som i første rekke tar hensyn til interessene hos geitebøndene som leverer melk til TINE.

Geitesatsningen er tydelig motivert fra styret i TINE, og kan sees som konkrete resultater på produktnivå i TINE.

#### 5.5.2 Fra fellesfinansiert til salgsbasert rådgivningstjeneste

TINE har ansvar for hele verdikjeden, og har nytte av å bidra til å øke kvaliteten og melkemengden fra produsentene. TINE har gjennom mange år bygget opp mye kompetanse på rådgivningssiden for sine medlemmer. Vi vil gjennom eksempelet fra fellesfinansiert til salgsbasert tjeneste på rådgivningssiden illustrere beslutninger tatt på styrenivå som sees igjen på tjenesteutviklingen i organisasjonen. Styret besluttet for en tid siden å gå over til salgsbasert rådgivning til sine medlemmer.

Informant 8 med tilknytning til rådgivningssiden har i løpet av noen år opplevd en overgang fra et rådgivningssystem hvor all rådgivning var fellesfinansiert over melkeprisen, til salgsbasert rådgivning som innebærer en direkte fakturering av individuell rådgivning hos

hver enkelt produsent. På ca. 5 år har inntekter knyttet til rådgivning økt fra 20 millioner til 50 millioner.

Denne endringen har ført til direkte utslag hos rådgiverne i TINE på.

*«...det er jo en ganske stor kulturell endring, ikke sant, i én setting hvor lønnen din blir betalt gjennom en fellesfinansiert ordning, til du skal sette deg ned å skrive en faktura til en produsent. Det er klart at det, det skal en mental endring i hode på rådgiverne.» (8)*

Kravet til rådgiverne har med denne endringen ført til at de har blitt mer spesialiserte, og har også fått midler til å utvikle rådgivningstjenestene. At produsentene må betale for individuell rådgivning gjør at kravet på kompetansen som produsentene kan kreve har økt. Den økte inntekten innen rådgivningstjenesten har økt de siste årene, og er et tegn på at produsentene kjøper tjenester som er nyttige for dem. Informant 8 forteller videre at utvikling av nye tjenester til produsentene er et kontinuerlig arbeid. Utviklingen av «lean» til melkeprodusentene er et eksempel på dette. Rådgivningen i TINE har tilpasset «lean» til melkeproduksjon og tilbyr nå rådgivning innen dette. TINE sitt fokus og muligheter innenfor utvikling av rådgivningsmetodikk, verktøy og ikt-systemer har økt betraktelig i takt med salgsbasert rådgivning. Høsten 2015 kommer TINE-bedriftsstyring som er et nytt verktøy for melkeprodusentene. Et element ved denne endringen er også å bygge opp en sterkere posisjon overfor produsentene, da TINE antar at det kan komme flere konkurrenter på meierisiden.

### Tolkning

Overgangen fra fellesfinansiert til salgsbasert rådgivning viser en overgang til et system som i stor grad er markedsbasert. Tjenesteutviklinga retter seg mot utviklinga av det produsentene vil ha og rådgiverne må sende regning på rådgivningen de tilbyr.

Denne beslutningen har påvirket flere områder i TINE. Den har ført til økte inntekter og større innovasjonskraft og vilje til å foreta større investeringer og satsninger innenfor rådgivning. På produkt- og markedssiden, har rådgivningsavdelingen fått mer informasjon om hva produsentene vil ha, da etterspørselen fra produsentene er med å påvirker retningen på tjenesteutviklingen på rådgivningssiden. Utslaget på produksiden har ført til en

mye større etterspørselsbasert tilnærming til hva som tilbys produsentene. Som en indikasjon på hvorvidt kundene er fornøyde med den nye ordningen så øker inntektene knyttet til rådgivning hvert år (8). Totalt sett har overgangen spesialisert, styrket og løftet kvaliteten, samt gitt nye muligheter for produkt- og tjenesteutvikling på medlemssiden i TINE.

## 6.0 Diskusjon

Studien handler om å se om det finnes hendelser som viser hvorvidt styret i samvirke har påvirkning på organisasjonens tjeneste- og produktutvikling. Studien har til hensikt å bidra til en større forståelse av styret sin mulighet til påvirkning av tjeneste- og produktutvikling i samvirkeorganisasjoner i næringsmiddelindustrien. Tjenesteutvikling handler om utvikling av rådgivningstjenester til råvareprodusentene, eierne av samvirke. Produktutvikling tar for seg utvikling av produkter knyttet til forbruker. Diskusjonen av resultatene vil ta utgangspunkt i det som ansees som betydningsfullt i forhold til problemstillingen.

### 6.1 Oppsummering resultater

Samvirke sine medlemmer/eiere anses som aktive og engasjerte i sitt styrevern.

Respondentene opplevde at styret i TINE var villig til å ta risiko knyttet til satsningsområder for bedre anvendelse av ku- og geitemelk. Tålmodigheten hos styrerepresentantene er større vedr. satsningsområder knyttet til deres råvare, enn satsningsområder som i mindre grad dreier seg om råvaren som eierne produserer. Krav om omsetning på produkter i markedet har blitt større ettersom organisasjonen fikk konkurranse. Respondentene savnet kompetanse knyttet til forvaltning og styring av store selskaper hos styrerepresentantene. Styret kunne da bedre fungere som et verktøy ovenfor daglig ledelse. Respondentene oppfattet at det er tendenser til at eierne nå i større grad enn før ser behovet for mer forretningserfaring i styret.

Styret som kontrollorgan ovenfor daglig ledelse svekkes i den grad styret har mindre erfaring og kompetanse fra tilsvarende virksomheter. Respondentene oppfattet at styret støtter seg på daglig ledelse og i mindre grad vektla kontrollfunksjonen som styret skal ha. Samspillet mellom daglig ledelse og styret oppfattes som god.

## 6.2 Styret

Reve (1993) påpekte at styrene i Norge i mange tilfeller var for homogene – personer med samme bakgrunn. Ut ifra hva Reve påpeker kan det tolkes at styrer bestående av representanter med erfaring fra næringslivet og utdanning gjennom høyere utdanning, er homogene. Gjennom høyere utdanning vil styrerepresentantene ha en del grunnleggende felles kunnskap, med noe variasjon avhengig av utdanningsretning. Et styre i samvirke med eierrepresentanter fra samme type råvareproduksjon vil med høy sannsynlighet være en enda mer homogen gruppe. Kriteriet for deres engasjement er i første rekke at de er råvareprodusenter. Forfatteren og journalisten, Walter Lippmann (1889 – 1974) sa en gang «der alle tenker likt, tenkes ikke meget». Styrene i norsk næringsliv som Reve (1993) så på som homogene, har en ledelse som i mange tilfeller har tilsvarende lik bakgrunn som dem selv. Styret og daglig ledelse i andre organisasjonsformer kan med det sies å være en homogen gruppe.

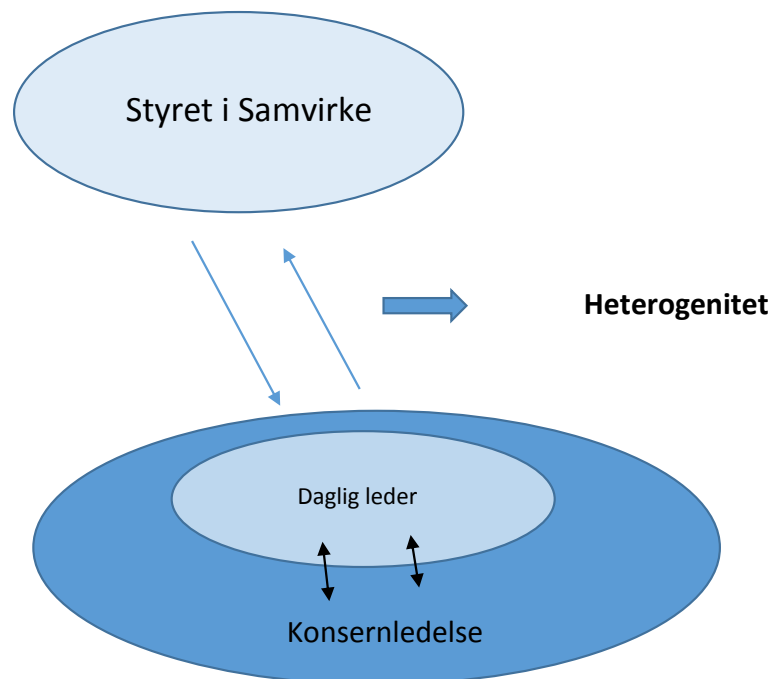
En av respondentene understrekte at styret i TINE kunne vært et bedre arbeidsverktøy for daglig ledelse, dersom stilte daglig ledelse bedre oppfølgingsspørsmål. En annen respondent hevdet også at TINE var til dels administrasjonsstyrt. Huse og Schøning (2005) peker på mangel på kompetanse hos styrerepresentantene når det gjelder ledelse og drift av store selskap. Ut ifra dette er det en risiko for at styremedlemmer i samvirke på grunn av mangel på kompetanse kan være mindre selvstendige beslutningstagere, og i større grad godtar administrasjonens forslag. Dette kan reduserer styrets evne som et selvstendig kontrollorgan.

På den andre siden..

Daglig ledelse og styret har generelt klare arbeidsoppgaver. Styret i TINE har ansvar for prosesser og kommunikasjon med eierne, mens daglig ledelse i TINE har ansvar for driften av foretaket (Huse & Schøning 2005). Sammensetningen av styrerepresentanter i TINE er råvareprodusenter, og kan sies å ha lik bakgrunn. Ledelsen i samvirkeforetakene består av ansatte med forretningsbakgrunn. Hver av disse gruppene kan sies å være homogene innad.

Erfaringen og bakgrunnen *mellom* styret og daglig ledelse i samvirke kan i større grad være ulik. Vi antar derfor at det er større forskjell mellom styret og daglig ledelse i samvirke enn i

et andre organisasjonsformer. Styret i samvirke bestående av råvareprodusenter, med god kunnskap i om råvareproduksjonen mens daglig ledelse er spesialisert på forretningsdrift.



Figur 6.2.1 Illustrerer interaksjonen mellom styret og daglig ledelse i samvirket, og den antatte heterogeniteten som kan skapes mellom dem.

TINE sin geitesatsning kan være et eksempel på dette. Noe av det som er spesielt med styret i samvirke i næringsmiddelindustrien er deres inngående kjennskap til primærproduksjonen, verdikjeden og trolig politikken knyttet til landbruket i Norge. Gjennom arbeid med overordnede strategier kan det tenkes at styret i samvirke ser andre muligheter knyttet til strategiske valg enn hva den daglige ledelsen gjør. Eksempelet fra geitemelk fremstår ikke som et lukrativt satsningsområde, og kan representere et verdivalg som hovedsakelig ligger til styret sine arbeidsoppgaver. For daglig ledelse ville det knytte seg stor risiko til å foreslå et slikt satsningsområde. Trolig vil daglig ledelse først og fremst komme med forslag på fremtidig satsningsområder hvor økonomisk potensiale er vektlagt.

Styret og daglig leder, med konsernledelsen i ryggen, kan derfor betraktes som en heterogen gruppe. Vi skal være forsiktig med å hevde at styret og ledelse er èn gruppe, men det kan tenkes at interaksjonen og dynamikken mellom disse jmf. figur 6.2.1 kan være utspring og kilder til nye satsingsområder innenfor både tjeneste- og produktutvikling.

### 6.2.1 Kompetanse

TINE blir i samfunnsdebatten ofte omtalt som meierigigant, og derav assosieres med å være treg. Størrelseseffekt knyttet til organisasjonens omfang er en naturlig forklaring å anta i denne sammenhengen. Etter intervjuene kan funnene tyde på at det kan være flere forklaringselementer knyttet til dette. Styret består av eierrepresentanter med en homogen bakgrunn med mindre bedriftsøkonomisk kunnskap og erfaring enn styrer i andre organisasjonsformer. Konsulentrappen til Huse og Schøning (2005) påpekte at TINE hadde lange og hyppige styremøter, gjerne over to dager. Dette kan være uttrykk for et behov for å bruke lang tid på styresaker. Spørsmålet er om dette delvis kan skyldes et kunnskaps-gap mellom daglig ledelse og styret, noe som medfører at styret har behov for lengre tid til saksdiskusjon sammenlignet med styrer i andre organisasjonsformer. Funn fra et av intervjuene pekte på at styrer i TINE i større grad har utfordringer med å holde seg på et strategisk overordnet nivå i diskusjonene.

Ut i fra disse elementene kan det anatas å være en forklaring på at beslutninger og endringsprosesser tar noe lang tid i samvirke, som gir utslag i en form for treghet. Dette kan påvirke organisasjonens evne til å agere raskt, på for eksempel markedsinformasjon. I et marked der det er sterk konkurranse om plassen i dagligvarehyllene er det viktig å være tidlig ute med for eksempel produktlanseringer.

### 6.3 Kapital

Kapitaltilgang og kapitalsituasjon er ansett som den største kritiske faktoren i forhold til å satse på en differensieringsstrategi i «tradisjonelle» samvirkeforetak ifølge Nilsson (1999). Kapitalsituasjonen i TINE er god og har blitt bygget opp over tid, ved tilbakeholdt overskudd.

Økonomiske utfordringer kan være den største årsaken til at samvirkeforetak går over til andre organisasjonsformer. Det «tradisjonelle» samvirket har mulighet til å holde tilbake kapital fra eiere eller be eierne om å innbetale kapital, samt benytte lav-risikokapital. Utover dette er organisasjonen lite egnet til å innhente risikokapital.

TINE har derimot klart å bygge opp en solid økonomi basert på den «tradisjonelle» organisasjonsformen. Samvirkelovutvalget (2002) pekte på samvirkeorganisasjoner i flere land som har gått over til aksjeselskaper, trolig for å sikre sin konkurransekraft. Dårlig økonomi i «tradisjonelle» samvirkeforetak kan henge sammen med råvarepris som produsenten får.



Eiere i samvirke får ikke utbetalt utbytte, som i et aksjeselskap, men gjennom råvarepriser på den produserte mengden. Eierne vil ved utmelding ikke få med seg sin forholdsmessige andel kapital. Utbetaling i form av råvarepriser i samvirke kan føre til at eierne kan få et kortsiktig perspektiv når utbetalingen knytter seg til råvareprisen (Kyriakopoulos 2000), da gode råvarepriser stimulerer til økt produksjon, som kan føre til overproduksjon

Dersom samvirker uten markedsregulerende tiltak sliter med overproduksjon av råvarer vil dette føre til lave priser i markedet og dårligere inntekter for virksomheten. Håndteringen av overproduksjon kan føre til at virksomheten ikke har kapasitet eller økonomiske muskler til å satse på langsiktige strategier knyttet til produktutvikling. Å ha en forutsigbar råvaretilgang for samvirkeforetaket gjennom året kan gi organisasjonen mulighet til å bygge opp en produktportefølje som har til hensikt å gi en god råvareanvendelse og en god avsetning på råvaren til produsentene. Dette kan og gi bedre økonomi.

I Norge ble det i TINE kvoteordning på melk i 1983 på grunn av overproduksjon, denne hadde til hensikt å begrense hver melkeprodusent sin produksjon av melk. I 1992 ble kvotesystemet strammet inn og det totale produksjonsvolumet i Norge ble fastsatt, pga. fortsatt overproduksjon (Espeli et al. 2006).

Produksjonsbegrensning er ikke unikt for melkeproduksjon, da det i for eksempel i Nortura er konsesjon på bla svinekjøttproduksjon, som begrenser produsert mengde råvare.

Produksjonsbegrensning av råvarer

Samvirkene i næringsmiddelindustrien i Norge har klart, gjennom deres forvaltningsrolle å regulere råvaretilgangen med relativ god virkning, som har ført til at organisasjonsformen har forblitt det «tradisjonelle» samvirket og hvor de har klart å satse på en differensieringsstrategi.

## 6.5 Organisering

### 6.5.1 Konsern

Medlemmene i TINE motsatte seg forslaget om etablering av konsern tidlig på 90-tallet og en rekke mindre organisasjonsendringer skjedde da i perioden fra tidlig på 90-tallet til 2002. Det kan kalles små steg i prosessen fram mot konsernorganiseringen. Konserndannelsen og motstanden hos eierne og regionmeieriene, viser medlemsorganiseringens effekt på organisasjonen. Medlemsmassen var splittet.

Røkholt (1993) stiller spørsmålstegn til hvorvidt det er mulig å forene «effektiv forretning» og «effektivt demokrati» (Røkholt 1993). Prosessen knyttet til konsern, er et eksempel som belyser dette. «Effektivt demokrati» tok i denne sammenhengen ca. 8 år, og som respondent 1 sa vedr. konserndannelsen og enigheten til den «det lykkes den siste natta!».

Enigheten vedr. konserndannelsen kom i havn kvelden før møtet der det skulle avgjøres om TINE skulle organiseres som konsern eller ei. Denne prosessen var nødvendig og avgjørende. Ut i fra intervjuene er oppfatningen at det var umulig å gjennomføre denne prosessen raskere. Grunnen til at direktøren den gangen måtte gå av var i stor grad på grunn av manglende evne til å akseptere splittelsen og nødvendigheten av å kjøre prosess. Det effektive demokratiet tok sin tid, men det ble oppslutning blant medlemmene om konsern. Effekten av dette har blitt en organisasjon som oppfattes av de ansatte som tydeligere og med mer «helhetlig retning på strategiene».

Perioden fra ca. 1994 til 2002, er en tidsperiode i deres nesten 100 år lange historie, hvor det skjedde store endringer i de eksterne omgivelsene for TINE. I dette eksempelet gjør innflytelsesproblemet seg gjeldene og 8 år ble brukt på organiseringsprosesser. Forretningssiden av TINE ble i liten grad ble påvirket negativt av disse 8 årene som styret og daglig ledelse jobbet mye med organiseringsprosessen. Vi skal ikke i denne diskusjonen spekulere i hva som hadde skjedd med TINE sin forretningsdrift dersom de ikke fikk TINE-merket i 1992, men det er grunn til å reise et spørsmål knyttet til det. Innflytelsesproblemet og behovet for å kjøre prosesser som dette er tids- og ressurskrevende og kan gå på bekostning av for eksempel forretningsdrift i samvirkeorganisasjoner.

### 6.5.2 Datterselskap

Datterselskapene i TINE illustrerer hvordan selskapet har benyttet denne organiseringen til å «holde grep» om markedet og sørge for at forbrukerne fikk større produktutvalg.

Eksempelet Yoplait illustrer et strategisk grep som i mange tilfeller også tilfredsstilte eierne av TINE. TINE har i liten grad opprettet datterselskaper på grunn av behov for å skaffe kapital.

Etableringen av datterselskap i samvirkeforetak der både mor- og datter benytter samme råvare, representerer også utfordringer. En slik organisering øker risikoen for negative hendelser dersom selskapene ikke er tilstrekkelig koordinert. Der dette kan være en risiko,

kan mor- og datterselskapene oppnå positive effekter av å legge datterselskapet tilbake til morselskapet. Dermed vil kostnadene knyttet til kontrollen mellom mor og datter reduseres, dersom produktene som produseres i datterselskapet ikke påvirker morselskapet sin merkevare negativt.

Samvirke sine datterselskap viser at hensikten med disse er å foreta strategiske posisjoneringer for å utvide produktsortimentet sitt. Dette er i tråd med hva Ørjasæter (2003) kom fram til i sin studie av innovasjonssystemene for de to samvirkeorganisasjonene i næringsmiddelindustrien.

Morselskapet er derimot i posisjon til å raskere kunne inngå strategiske allianser, og selge hele eller deler av datterselskapene om nødvendig. Studien utelukker ikke at opprettelse av datterselskaper av finansielle årsaker også er en forklaring. Van Bekkum og Van Dijk (1997) viser til at selskaper har vokst fram i Europa på grunn av behov for ekstern kapital.

## 6.6 Produkt - marked

Toppledelsen sin myndighet og arbeidsoppgaver er ofte definerte og klare. Ørjasæter (2003) viser i sin studie, at toppledelsen er en viktig kilde til nye forretningsideer i de to norske samvirkene i næringsmiddelindustrien.

Toppledelsen ser i stor grad helheten og har trolig et mer overordna perspektiv med fokus på markedet, sammenlignet med mer operative nivåer i organisasjonen. Studier av samvirket knyttet til innovasjon og produktutvikling ser i svært liten grad på styret som en kilde til innovasjon og produktutvikling.

Dennes studien peker på at styre i samvirkeforetak nettopp kan se ut til å være en kilde til tjeneste- og produktutvikling. Studien viser gjennom eksempler at styret i samvirke er en drivkraft og kilde til satsningsområder som i stor grad dreier seg om råvaren og næringen der eierne har spesielle forutsetninger for å se muligheter.

Samvirkeforetakene i Norge er å anse som store selskaper, hvor styrene kan sies å ha innsikt og forståelse av verdikjeden de selv er en del av, og har sitt levebrød fra. Eierinteressene i samvirke kan se ut til å ha et større engasjement overfor samvirkeorganisasjonen, som til dels kan forklares gjennom Røkholt (1993) sin styremodell (figur 3.6.1).

Huse (2013) setter søkelys på det verdiskapende styret. Huse viser til at ulik organisering av selskaper og eierne kan påvirke hvordan styret bidrar til verdiskapning. Huse ser på ulikhetene mellom børsnoterte selskaper og selskaper som har andre formål en ren finansiell avkastning, så kalte not-for-profit. Samvirkeorganisasjonene er helt avhengig av økonomiske resultater i sin kommersielle virksomhet, men deres eksistens er tuftet en fellesskaps-tankegang som har til hensikt å sikre avsetning på råvarene samt stabile priser til eierne. Huse sin beskrivelse av styrene i not-for-profit selskaper er opptatt av «gjøre noe for organisasjonen sin» og har en sterkere identifisering med selskapet. Disse egenskapene Huse (2013) peker på kan sees i sammenheng med styre i samvirke.

Oppfatning om at styret i samvirke befatter seg med saker på operative nivåer enn for eksempel hva styrer i børsnoterte selskaper kan gjøre, kan og sees på som et engasjement for organisasjonen, enn kun som en mangel på kompetanse vedr hvilket nivå styret skal befatte seg med.

#### 6.6.1 Geit

TINE sin satsning på geit er eksempel på en beslutning foretatt av styret og illustrerer veien direkte fra styrebordet til produktnivå. Risikoen til denne beslutningen kan sies å være høy da markedet i liten grad var interessert i disse produktene og det var relativt lite produksjon av geitemelk sammenlignet med kumelk. En prioritering som denne ligger trolig i eierne sine interesse jmf. figur 3.6.1, og samtidig som TINE hadde de finansielle musklene som krevdes.

Meieriproduktene begynte på 90-tallet å bli standardiserte, og som gjorde at TINE ikke kunne regulere geitemelka i andre produkter. Ønsket fra styret ble da å finne en bedre anvendelse på geitemelka.

TINE har mottaksplikt, med mottaksplikten måtte TINE uansett hente geitemelka. TINE kunne satt inn tiltak ovenfor eierne som førte til at produsentene av geitemelk gikk over til andre produksjoner, for eksempel sau eller betalte eierne for å slutte med geit. Problemet kunne da vært løst. Når dette ikke ble gjort, ble andre løsninger gjort.

Kvaliteten på geitemelka var ikke akseptabel og markedet var ikke klart. Kostnadene og tiden knyttet til denne investeringen var store. TINE tok uansett investeringen og finansierte dette av overskuddet i TINE som i stor grad kommer fra kumelk. Kumelken kan sies å ha subsidiert denne satsningen.

Arbeidet på både primær- og markedssiden har vært møysommelig, og markedet har de siste to-tre årene begynt å løsne. Styret med erfaring og kompetanse innfor primærnæringen vet at slik endringer er tidkrevende. TINE sin tålmodighet knyttet til satsningsområder har blitt nevnt av respondentene, og eksempelet på geit illustrerer det.

Kapitalsituasjonen for TINE har også vært en avgjørende faktor denne prioriteringen. Et samvirke innen næringsmiddelindustrien med mindre finansielle muskler enn TINE ville latt vær å prioritert en slik satsning på dette. Det er snakk om store investeringer for få liter melk, og et marked som ikke var klart. TINE hadde trolig flere løsninger for hvordan de skulle håndtere geitemelka, likevel valgte styret å satse langsiktig på den.

At styret i så tydelig grad er drivkraft bak en satsning som ender direkte i produktinnovasjoner, viser veien fra styrebordet til produktutvikling i noen tilfeller er kortere og tydeligere enn hva Robeson og O'Connor (2013) hevdet.

#### 6.6.2 Fra fellesfinansiert til salgsbasert rådgivningstjeneste

Styret sin beslutning knyttet til overgangen fra fellesfinansiert til salgsbasert rådgivningstjeneste var viktig for medlemmene av TINE. Denne overgangen representerer også en overgang mot markedsorientering på rådgivningssiden, da de som så seg tjent med rådgivning betalte for tjenestene de benyttet.

Overgangen til sagsbasert førte til at hele organisasjonen nå var markedsorientert, både rådgivningen og forretningsdriften. Det er mest hensiktsmessig at hele organisasjonen og ikke halve organisasjonen er markedsorientert slik det var tidligere. Flyten av informasjon i organisasjonen økes når hele organisasjonen ser etter den samme informasjonen, markedsinformasjonen. Effekten av å ha verdikjedestyring på tvers av organisasjonen hvor bare deler av virksomheten var markedsorientert kan påvirke resultatet av hva organisasjonen får ut av verdikjedestyringen. Denne beslutningen påvirket ikke bare at medlemmene måtte betale for rådgivningstimer, rådgiverne har i større grad blitt spesialiserte og flere tjenester er utviklet som en følge av tilpasning av hva råvareprodusentene deres ønsker. Hele organisasjonen er samlet om å legge markedsinformasjon til grunn for sin aktivitet.

I fremtiden kan det bli større konkurranse på meierisiden og dermed økt konkurranse om melkeprodusentene. Betydningen av å tilby gode rådgivningstjenester overfor råvareprodusentene kan bli viktig i konkurransen om dem.

### 6.7 «det tradisjonelle styret»

Gripsrud og Olsen (2001) ser i sin forskningsrapport på hvor markedsorientert samvirke er. De hevder at innen den «tradisjonelle» samvirke modellen ikke fremmer markedsorientering, bakenforliggende forklaringer på det hevder de er den tradisjonelle samvirke organiseringen som ikke fremmer risikotagning og investeringsvilje. Videre viser de til at toppledelsen engasjement påvirker bedriftskulturen, som igjen kan sees i sammenheng med markedsorientering. Vi peker i denne studien at samvirke med den «tradisjonelle» organiseringen også kan ha risiko- og investeringsvilje, spesielt dersom satsningen knytter seg til deres råvare.

I tråd med Gripsrud og Olsen (2001) viser denne studien at råvareorienteringen i styret er svært gjeldene. På den andre siden antyder denne studien at styret har mindre tålmodighet knyttet til investeringer som går utenfor kjerneaktivitet deres, der er ikke disse to studienes funn sammenfallende.

Studien fra Gripsrud og Olsen fra 2001, og samvirkene i næringsmiddelindustrien hadde nettopp blitt eller var i løpet av få år organisert som konsern. Toppledelsen sitt engasjement den gangen var trolig avgjørende for samvirkene sin markedsorientering, noe de også trolig er i dag. På den andre side kan det være interessant i fremtiden å rette et større fokus på styret i samvirke, som et verdiskapende organ og som drivkraft til tjeneste- og produktutvikling i næringsmiddelindustrien.

## 7.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan styret i samvirkeorganisasjoner påvirker tjeneste- og produktutvikling i næringsmiddelindustrien.

Funnene fra studien viser at styre i samvirke i landbruksbasert næringsmiddelindustri er aktive og engasjerte styrerepresentanter, som med inngående kunnskap til verdikjeden har unike forutsetninger til å bidra direkte til produkt- og tjenesteutvikling, samt er villig til å allokere ressurser for fremtiden. Styret kan ha behov for lengre tid vedrørende beslutningsprosesser på grunn av store bedriftsøkonomiske aspekter de ikke har spesialkompetanse på, dette kan forsinke beslutninger knyttet til markedstiltak. Styret er råvareorientert, deres fokus på å benytte råvaren kan begrense vurderinger knyttet til risiko og salgspotensialet i markedet.

Videre viser studien at styret i samvirke i landbruksbasert næringsmiddelindustri i liten grad er studert som bidragsyttere til virksomhetens produktutvikling.

Mer spesifikt forstår denne studien at styre påvirker tjeneste- og produktutvikling:

- Interaksjonen mellom daglig ledelse og styret kan være et potensiell kilde til nye satsningsområder da denne gruppen ansees som en heterogen gruppe.
- Styret kommer med direkte forslag til tiltak for å forbedre og utvikle tjenester og produkter, som kan sees i sammenheng med anvendelse av råvaren.
- Styret sin to-delte rolle kan begrense organisasjonens forretningsdrift da splittelser i medlemsorganisasjonen tar lang tid og binder opp store ressurser i toppledelsen og styret.

## Kilder

- Askheim & Grenness. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Bergset, N. Ø., Forsell, L. & Mjelde, H. (2002). *Ny markedsordning for melk: større konkurranse og like vilkår*. NILF-rapport (trykt utg.), b. 2002-5. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Borgen, Røkholt & Sørensen. (2006a). *Norsk Landbrukssamvirke- fra forvaltning til marked*: Senter for matpolitikk og marked. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Borgen, Røkholt & Sørensen. (2006b). *Norsk landbrukssamvirke - fra forvaltning til marked: roller og strategier*. Norwegian agrifood cooperatives - from regulation to market roles and strategies. Oslo: SeMM, Senter for matpolitikk og marked NILF, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Espeli. (2004). *Jordbrukarnas kooperativa föreningar och intresseorganisationer i ett historiskt perspektiv*, b. 32: Kungl. Skogs- och lantbruksakademien.
- Espeli, H., Rønning, A. & Bergh, T. (2006). *Melkens pris : perspektiver på meierisamvirkets historie*. Oslo: Tun.
- Gjerdåker, B., Brenna, Å. & Bjorli, T. (2002). *Kontinuitet og modernitet: 1814-1920*. Oslo: Samlaget.
- Gripsrud & Olsen. (2001). *Hvordan virker samvirker? : markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*, 02/2001. Sandvika: Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring, Senter for samvirkeforskning.
- Gripsrud, G. & Olsen, N., V. (2001). *Hvordan virker samvirker? . Senter for samvirkeforskning: Handelshøyskolen BI*. 123 s.
- Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28 (3): 383-396.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Johnson, R. A. & Grossman, W. (2002). Conflicting Voices: The Effects of Institutional Ownership Heterogeneity and Internal Governance on Corporate Innovation Strategies. *The Academy of Management Journal*, 45 (4): 697-716.
- Huse, M. & Schøning, M. (2005). *Corporate governance og prosessorientert styrearbeid: evaluering av konsernstyret i Tine BA*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Huse, M. (2013). *Styreutvikling, styreevalueringer og verdiskaping: utfordringer fra virksomheter med ulik eierskap og selskapsform*.
- Jacobsen. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2012). *Fundamentals of strategy*. 2nd ed. utg. Harlow: Pearson.
- Justis- og beredskapsdepartementet NOU 6. (2002). *Hvorfor en lov om samvirkeforetak?: Regjeringen*. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2002/nou-2002-6/4.html?id=366656> (lest 24.11.2014).
- Kvale, S., Anderssen, T. & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Interviews an introduction to qualitative research interviewing. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kyriakopoulos, K. (2000). *The Market Orientation of Cooperative Organizations: Learning Strategies and Structures for Integrating Cooperative Firm and Members*: Uitgeverij Van Gorcum.
- Lovdata. (1936). *Lov til å fremja umsetnaden av jordbruksvaror*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1936-07-10-6> (lest 15-01-15).
- NILF. (2013). *Dagligvarehandel og mat 2013*. I: Pettersen, I. (red.). Oslo: Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk forskning
- NorgesGruppen. (2014). *NorgesGruppen lanserer egen meieriserie*. Tilgjengelig fra: <http://www.norgesgruppen.no/presse/nyhetsarkiv/aktuelt/norgesgruppen-lanserer-egen-meieriserie/> (lest 12.02.2015).



- Olsen & Lervik. (2006). *Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern*, 1/2006. Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for innovasjon og økonomisk organisering, Senter for samvirkeforskning
- Olsen, P. I. & Lervik, J. E. (2006). Eierstyring, innovasjon og internasjonalisering i integrerte samvirkekonsern. Senter for samvirkeforskning: Handelshøyskolen BI.
- Roberts, J., McNulty, T. & Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16: S5-S26.
- Robeson, D. & O' Connor, G. C. (2013). Boards of Directors, Innovation, and Performance: An Exploration at Multiple Levels. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (4): 608-625.
- Rommetvedt. (2002). *Matmakt : politikk, forhandling, marked*. Bergen: Fagbokforl.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Røkholt. (1993). *Styrets rolle. Ledelse, organisasjoner og styring*. Oslo: Tano.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data : a guide to the principles of qualitative research*. 4th ed. utg. Los Angeles: SAGE.
- Staatz, J. M. (1987). Recent Developments in the Theory of Agricultural Cooperation *Journal of Agricultural Cooperation* 12.
- Statens Landbruksforvaltning. (2012). Markedssituasjonen i RÅK-industrien, andre kvartal Handel og industri, Statens Landbruksforvaltning.
- Steine, Vasaasen, Nordlund & Pettersen. (2011). Reguleringsfor Organisering - markedsregulering i kjøttsektoren. 77 s.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. 5th ed. utg. Chichester: Wiley.
- TINE. (2013). *Fett framfor volum*. Oslo: TINE. Tilgjengelig fra: <https://medlem.tine.no/cms/aktuelt/nyheter/eierdialog/fett-framfor-volum> (lest 02.05.2015).
- TINE SA. (2015). Årsrapport 2014. [www.tine.no](http://www.tine.no). 72 s.
- Ørjasæter, N.-O. (2003). *Innovasjonssystemet i Tine norske meierier BA og Norsk kjøttvirke BA*, 14/2003. Sandvika: Handelshøyskolen BI.

## Vedlegg

### Vedlegg nr.1: Intervjuguide

Innledning:

#### Formålet med studien ble presentert:

Denne oppgaven har til hensikt å studere hvordan styret i samvirkeorganisasjoner innen næringsmiddelindustrien, påvirker tjeneste og produktutviklingen?

Jeg ønsker i denne studien å se på hvordan styret i samvirkeorganisasjoner påvirker tjeneste- og produktutviklingen, i næringsmiddelindustrien. Næringsmiddelindustrien er en konkurranseutsatt bransje og selskapene i denne bransjen er avhengig av å håndtere denne. Samvirkene i næringsmiddelindustrien har hatt en spesiell rolle i mange år, pga. deres forvaltningsrolle fra staten. Deres beskyttelse og tilnærmet monopol i det norske markedet, den videre overgangen til konkurranse og markedsorientering er interessant. Har slike organisasjoner fortrinn og/eller ulemper, samt styre sin rolle og påvirkning på samvirket sin tjeneste- og produktutvikling.

#### 1) Bakgrunnsinformasjon

- a. Kan du fortelle meg litt om din stilling, samt hvilke arbeidsoppgaver stillingen innebærer, evt. tidligere arbeidshistorie?
- b. Hvem rapporterer vedkommende til?

Hoveddel:

- 2) TINE er en stor aktør og til dels dominerende aktør på melkemarkedet. Hva er ditt inntrykk av TINEs forhold til innovasjon sammenlignet med de andre aktørene på det norske marked?
  - Vil Tine være først ute, eller satses det mer på kopiering av produkter?
- 3) Kan du fortell litt om et innovasjonsprosjekt du har vært involvert i eller kjenner til fra TINE?
  - Hvem tok initiativet
- 4) Hvilke «friheter» har innovasjonsavdelingen til å disponere midler til innovasjonsprosjekter uten å innhente tillatelse fra konsernledelsen
- 5) TINE satte i 2005 innovasjon på agendaen, med bla studietur til San Fransisco – hvordan og på hvilke områder mener du TINE har klart å bli bedre på innovasjon siden den gang?

- Eksempler på enkelthendelser eller en omstilling som har skjedd.
- 6) Mange innovasjonsprosjekter er såpass omfattende at det må godkjennes av konsernledelsen, og kanskje også så ressurskrevende at styret holdes løpende orientert. Har du noen erfaringer med hvordan styret forholder seg til slike initiativ?
    - Styrets strategiske kompetanse
    - Risikovillighet
  - 7) TINE har ulike heleide og deleide datterselskaper – hva er ditt inntrykk av datterselskapenes innovasjonsarbeid sammenlignet med TINE?
  - 8) Tine har jobbet med ulike satsningsområder bla. ny vekst, SALMA og Fjordland som eksempler på dette. Disse er datterselskaper. Er det lettere å ha radikale innovasjoner/satsningsområder innenfor datterselskaper enn direkte i morselskapet?
  - 9) Hvilket inntrykk har du av TINE-styret sammenlignet med styrene i andre store norske næringsmiddelkonsern ?
  - 10) Klynger kan være viktig for innovasjon, tjeneste- og produktutvikling. Hvordan oppfatter du klynger, og opplever du at TINE SA er en del av/har en form for klynge aktivitet (cluster)?
    - Hele verdikjeden
  - 11) Hvordan merker du i ditt arbeid at TINE er et Samvirkeforetak?
  - 12) Tine er markedsregulator og har mottaksplikt, hvordan påvirker dette innovasjonsevnen til TINE, mhp. å kombinere håndtere råstoffet og samtidig være forbrukerorientert?

Avslutning:

- Moderator oppklarer uklarheter

Er det andre temaer du ønsker å si noe om som er relevant? Evt. noe du vil føye til av det vi har snakket om?



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)