

Egil Petter Stræte

Brytninger mellom konvensjoner i meieribransjen

Om hvordan meieribedrifter
arbeider med nyskaping

Doktoravhandling
for graden doctor rerum politicarum

Trondheim, april 2006

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Geografisk institutt

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Doktoravhandling
for graden doctor rerum politicarum

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Geografisk institutt

© Egil Petter Stræte

ISBN 82-471-7895-8 (trykt utg.)
ISBN 82-471-7893-1 (elektr. utg.)
ISSN 1503-8181

Doktoravhandling ved NTNU 2006:72

Trykt av NTNU-trykk

FORORD

Sjøl om det er forfatteren av ei avhandling som er oppe til svenneprøve, er det mange medspillere i prosessen fram til ferdig bok. I første rekke vil jeg takke min hovedveileder, professor Britt Dale ved Geografisk institutt ved NTNU, samt biveileder, professor Asbjørn Karlsen ved samme institutt.

Avhandlingsarbeidet har vært finansiert med stipend fra det strategiske instituttprogrammet *Næringsstrategier i regionale matvaresystemer* (REGMAT), som igjen er finansiert av Norges forskningsråd. Programmet gjennomføres ved Norsk senter for bygdeforskning – Bygdeforskning i dagligtale – i samarbeid med Nordlandsforskning. Gunn-Turid Kvam fra Bygdeforskning har vært prosjektleder for REGMAT i store deler av programperioden, og jeg vil takke for et godt samarbeid. Jeg har også satt pris på det samarbeidet vi har utviklet med Nordlandsforskning, og spesielt de årlige seminarene med deltakelse fra NILF (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning) i tillegg. På disse seminarene har særlig doktorander in spe fått legge fram ufullstendige tekster i faglige sterke, men samtidig trygge fora.

Jeg vil takke alle – absolutt alle – kolleger ved Bygdeforskning, hvor jeg har kontor, mitt daglige arbeid og spiser min matpakke, både med og uten ost. Mange ved Bygdeforskning har bidratt med gode, relevante innspill og med kommentering av tekst i svært så ulike stadier. Uten Bygdeforskning ville det ikke blitt noen doktoravhandling. Jeg nevner ingen navn – alle har bidratt på sin måte.

Videre skal Eivind Jacobsen ved SIFO (Statens institutt for forbruksforskning) ha en takk. Han gjorde meg oppmerksom på konvensjonsteori, som etter hvert ble sentral i avhandlinga, og han er medforfatter til en av artiklene (*Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk*). Han er førsteforfatter av denne artikkelen. Arbeidsdelinga var slik at jeg hadde ansvaret for empiri knyttet til verdikjeden for melk, mens Eivind hadde ansvaret for verdikjeden for kjøtt. Analyse og konklusjoner står vi sammen om.

Takk også til Terry Marsden, Cardiff School of City and Regional Planning i Wales, for faglig inspirasjon og medforfatterskap til en av artiklene (*Exploring dimensions of qualities in food*). Jeg er førsteforfatter av denne artikkelen og har gjennomført datagenereringa for begge eksempelstudiene om inngår i artikkelen. Analyse og konklusjoner er vi sammen om. Samtidig vil jeg også rette en takk til Joek Roux for gode samtaler under mine opphold i Cardiff.

I den avsluttende fasen av arbeidet har flere både ved Geografisk institutt og Bygdeforskning kommentert tekster. Det er jeg svært takknemlig for, uten at det fratår meg ansvaret for den endelige teksten. Geografisk institutt har velvillig lånt ut kontor i sluttfasen av arbeidet. Forøvrig er det takksigelser i hver artikkel.

Til slutt: En stor takk til de heime, som også har holdt meg inne i en viktig verden utenfor forskning og melkesektor.

Trondheim, 14. desember 2005

Egil Petter Stræte

SAMMENDRAG

Denne avhandlinga handler om hvordan meieribedrifter arbeider med nyskaping. De fleste norske meieribedrifter er en del av meierisamvirket, Tine, som karakteriseres ved å ha en hierarkisk organisasjonsstruktur og en standardisert industriell produksjon. For å forstå mer om nyskaping – eller innovasjon – i en bransje trengs mer enn kunnskap om bedriftenes indre forhold. Det er nødvendig å studere relasjoner og produkter i hele produksjonsskjeden fra bonde til forbruker for å forstå endringer i meieribransjen. Ut fra dette er fire problemstillinger drøftet i avhandlinga:

1. *Hvordan blir nyskaping organisert i meieribedrifter som er integrert i større innovasjonssystemer?*
2. *Hvordan påvirker lokale forhold nyskappingsprosesser i meieribedrifter?*
3. *Hvordan blir ulike kvaliteter innvevd i nye produkter fra meieribedrifter som arbeider med nyskaping?*
4. *Hvordan påvirkes nyskaping i meieribedrifter av øvrige ledd i verdikjeden for melk?*

Det er ofte ei lang rekke aktører som deltar i nyskappingsprosesser, og det er mange aktiviteter og handlinger som skal koordineres. Dette innebærer ofte ei brytning med gammel praksis, det vil si med etablerte *konvensjoner* og *legitimeringsregimer*. Nye handlinger som utvikles til en ny praksis må legitimeres i nye konvensjoner. Det innebærer ikke nødvendigvis et totalt brudd med etablerte konvensjoner eller et brudd med alle konvensjoner, men snarere må det oppnås *kompromisser*. Flere av eksempelbedriftene som er studert, arbeidet med mer radikale skifter, eller i det minste ”motstrøms” i forhold til de dominerende strategiene i bransjen. Slikt arbeid skaper også større potensial for konfrontasjoner og byr derfor på store utfordringer med å finne kompromisser. Den nye kompromisspraksisen må aksepteres for at det skal oppnås framdrift i arbeidet. Analysen viser at evnen til å bryte med noen av de etablerte konvensjonene er viktig. Slike evner blir en form for agenter for å endre organisasjonen. Hvem disse agentene er og måten de fungerer på, kan imidlertid være forskjellig. Både personifiserte entreprenører i bedriften og sterke relasjoner utenfor bedriften kan være slike *brytningsagenter*. Det er derfor viktig å betrakte organisasjoner som åpne systemer. En organisasjon som behersker flere sett av konvensjoner og regimer, og som er fleksibel både i forhold til konfrontasjoner og til å finne nye kompromisser mellom regimene, vil ha lettere for å endre seg og dermed ha et større nyskapingspotensial. Dette er i stor grad tause prosesser og vanskelig å planlegge.

De lokale omgivelsene og relasjonene er ikke nødvendigvis viktige for bedriftens nyskapingsevne. Den territorielle utstrekninga av bedriftens relasjoner er ulik fra bedrift til bedrift, og relasjonene er viktige på ulike måter. *Bedriftsspesifikke innovasjonsnett* inneholder relasjoner som strekker seg over store distanser med

varierende grad av tetthet eller nærhet. Bedriftene kan gjennom sine innovasjonsnett dermed inngå i flere produksjons- og innovasjonssystemer. Det betyr at systemene både er lokale og samtidig arena for agering over distanse. På mange måter kan meieribedrifter betraktes som ”isolerte øyer” i lokalsamfunnet, men samtidig er det gode eksempler på at lokale relasjoner – samarbeid mellom bedrift og lokalsamfunn – har vært avgjørende for nyskapinga.

En ost, som andre produkter, må forstås gjennom et sett av likeverdige kvaliteter, eller karakteristikk, som ikke rangeres innbyrdes. Det betyr for eksempel at en osts materielle innhold, dens smak og lukt, dens innpakning, historiske opprinnelse og markedsføring, alle er kvaliteter ved osten. I avhandlingen presenteres og drøftes en modell med ulike *forståelsesmodus av utforma matkvaliteter (modes of designed qualities)*. Disse forståelsene konstrueres i relasjonene mellom produsenter og forbrukere.

Verdikjeden for melk preges både av strategisk maktutøvelse og uintenderte effekter av makt. Over tid er det utviklet en *dominerende praksis* for hvordan produksjon, distribusjon, produktutforming og markedsføring skal foregå. Denne dominansen preges av en standardisert masseproduksjon. Industrialiseringa i meierisamvirket la grunnlaget for dette, mens dagligvarekjedene har overtatt som pådrivere. Gjennom kjededannelsen på 1980- og 1990-tallet, har dagligvarehandelen klart å komme i en posisjon hvor de fungerer som dørvoktere til forbrukerne og er i stand til å strukturere næringsmiddelindustrien.

I sum betyr dette at den nyskapende meieribedriften er helt avhengig av de andre leddene i verdikjeden. Dette gjelder ikke bare for få å produktene ut til forbruker, men også på hvilken måte dette skal skje og hvilke kvaliteter ved produktene som skal framheves eller utvikles. Meieribransjen domineres av samvirkeselskapet Tine, men også innenfor en tilsynelatende ensartet organisasjon som Tine er det variasjon. I avhandlingen er bedrifter som bidrar til variasjon i fokus.

I avhandlingen legges det sterk vekt på aktører, handling og endring i og mellom organisasjoner, med andre ord: *prosesser*. Det er klare forbindelser til fagfeltet økonomisk geografi, sjøl om det trekkes veksler på flere samfunnsvitenskapelige fagfelt og slik sett gir avhandlingen et tverrfaglig preg. Vektlegginga av prosess og institusjonell tilnærming taler for en viss nærhet til evolusjonær økonomi.

De fire problemstillingene er brede i en forskningsmessig forstand, sjøl om det er foretatt avgrensinger innen hver problemstilling. Bredden begrunnes i behovet for ei helhetlig tilnærming til nyskaping. Det er ikke mulig å forstå nyskaping ut fra bare ett isolert perspektiv eller svært avgrenset spørsmål. I avhandlingen er det anvendt tre teoretiske perspektiver som utfyller hverandre for å gi et slikt helhetlig bilde: *teori om innovasjonssystemer, teori om kunnskapsproduksjon i organisasjoner og konvensjonsteori*. Konvensjonsteori, som har røtter i fransk økonomisk sosiologi, er

orientert mot praksis, eller snarere ulike praksiser. Kollektiv handling og endring er ofte knyttet til møter mellom ulike praksiser, og dette er relevant i forhold til endring i organisasjoner, nettverk og systemer. Videre inkluderer konvensjonsteori like gjerne materielle ting eller natur som aktører, i tillegg til mennesker som individer eller i grupper. Dette er nødvendig når et produkt som melk inngår i nyskappingsarbeidet.

Med sitt prosess- og aktørorienterte perspektiv er avhandlinga et bidrag i en generell, teoretisk debatt om innovasjon og innovasjonssystemer. Det argumenteres for at meieribransjen, en bransje som vanligvis ikke blir framhevet i tilknytning til innovasjon, er relevant i forhold til denne teoretiske debatten. Analysen har overføringsverdi til bedrifter mer generelt, samt til landbrukssektoren ut fra at organiseringa av meieribransjen har store likhetstrekk med andre verdikjeder og bransjer som er landbruksbaserte. Overføringsverdi til bedrifter gjelder særlig bransjer hvor ”motstrømsbedrifter” arbeider med former for nyskaping som er marginale eller nærmest avvikende i forhold til de dominerende bedriftene i en bransje. Det er for eksempel relevant for bedrifter som inngår i større konsern eller strukturer som preges av industriell masseproduksjon organisert på en hierarkisk måte.

I avhandlinga er det anvendt flere metoder for å belyse samme spørsmål. *Metodetriangulering* er gjennomført på to nivå. For det første er eksempelstudier kombinert med kvantitative undersøkelser for å få ei bredere belysning av problemstillingene. For det andre er deltakende observasjon, feltsamtaler, intervjuer og dokumentanalyser kombinert i gjennomføring av eksempelstudiene. Det viktigste datagrunnlaget er hentet fra eksempelstudier av fire meieribedrifter (tre i Norge og en i Wales), intervjuer av nøkkelinformanter i verdikjeden for melk, en spørreundersøkelse blant ledere av meieribedrifter og en forbrukerundersøkelse.

SUMMARY IN ENGLISH

This doctoral thesis investigates how dairy firms work with innovation. Most Norwegian dairy firms belong to the farmer-owned co-operative, *Tine*, which has a hierarchical organisational structure with standardised industrial production. To understand innovation in a business sector, we need more than knowledge about internal conditions in firms. It is necessary to study relations and products throughout the supply chain from farmer to consumer to understand changes in the dairy sector. From this point of departure, four research questions are explored and discussed in this thesis:

1. *How is innovation organised in dairy firms which are integrated in large innovation systems?*
2. *How do local conditions influence processes of innovation in dairy firms?*
3. *How are different qualities embedded into new products from innovative dairy firms?*
4. *How do other actors in the supply chain for milk influence innovation in dairy firms?*

Usually, a wide variety of actors participates in processes of innovation, and many activities and actions must be coordinated. This often entails a confrontation with old practice, i.e. with established *conventions* and *modes of justice* ('orders of worth' and 'worlds'). New actions that develop into new practice must be justified in new conventions. This does not necessarily entail a complete break with old conventions, or a break with all old conventions, but rather a need for *compromises*. Several of the firms that have been studied worked with radical changes or at least with 'reverse flow' compared to the dominant strategies in the dairy sector. This kind of work creates greater potential for confrontations; to develop compromises is important but difficult. Accepting a new practice of compromises is essential to progress in work on innovation. The analysis in this thesis shows that capabilities to breach established conventions are crucial. These capabilities serve as agents to change organisations. Who these agents are and how they work may vary. Both personified entrepreneurs in the firm and strong relations outside the firm may be *convention-breaking agents*. Hence, it is important to consider organisations as open systems. An organisation that masters several sets of conventions and modes, and is flexible in relation both to confrontations and to finding new compromises between different modes of justice, will be more capable of changing and thus have greater potential for innovation. However, these are often tacit processes which are difficult to plan strategically.

Local surroundings and local relations are not necessarily important for the firm's capacity for innovation. The territorial extent of the firm's relations differs from firm to firm, and relations are important in different ways. A *firm-specific network of innovation* includes relations extending over long distances with various degrees of

density or proximity. Through their network of innovation, firms may be involved in several systems of production and innovation. This means systems function both locally and as arenas for acting at a distance. In many cases, dairy firms can be considered as 'isolated islands' in the local community. However, there are good examples of how local relations, i.e. co-operation between the firm and the local community, have been crucial to innovation.

A cheese, like other products, must be interpreted through a set of qualities or characteristics that are not ranked against each other but are considered as a whole. The composition of a cheese as well as its taste, odour, packing, origin, and marketing are all examples of its qualities. In the thesis, a model of *modes of designed qualities of food* is presented and discussed. These modes are constructed in relations between producers and consumers.

Within the value chain for milk, both strategic power and unintended effects of power are found. Over time a *dominant practice* is developed, prescribing methods of production, distribution, design, and marketing. This practice is characterised by standardised mass production. The foundation for this development was created when dairy co-operatives were industrialised, while retailer groups have taken over as driving forces. Through the formation of chains in the 1980-90s, retailers have manoeuvred into a position where they are doorkeepers to the consumer market and can structure the food industry.

All in all, the innovative dairy firm is totally dependent on other actors in the value chain. This applies not only to the distribution of products to consumers, but also to methods, strategies, and qualities to be emphasised or developed. The Tine co-operative dominates the Norwegian dairy sector. However, there is wide variation even within a seemingly homogeneous organisation such as Tine. This thesis focuses on the firms that contribute to this variation.

Actors, action, and change – or *processes* – within or between organisations are emphasised in this thesis. Obvious relations to economic geography can be found, although the thesis draws on several other disciplines in the social sciences as well. The emphasis on process and the institutional approach indicates some common ground with evolutionary economics.

The four research questions raised in this thesis are broad, even if delimitations apply within each question. The main argument for this broad research approach is the need for a holistic perspective on innovation. It is not possible to understand innovation from an isolated perspective or with very narrow questions. In the thesis, three main theoretical approaches are applied: *Theory on innovation systems*, *theory on knowledge creation in organisations*, and *convention theory*. They are complementary theories that together provide a more holistic view. Convention theory, with roots in French economic sociology, is oriented towards practice, or rather towards a variety of

practices. Collective action and change are often related to intersections between different practices, and this is relevant in relation to change in organisations, networks, and systems. Further, convention theory includes material things and nature as actors, in addition to individuals or groups of humans. This is important when a product such as milk is involved in innovation.

Through a perspective on processes and actors, the thesis contributes to a general theoretical debate on innovation and systems of innovation. The dairy sector is seldom emphasised in research on innovation. However, in this thesis it is argued that this sector is relevant in this theoretical debate. The analysis is of value both in relation to firms in general and to agri-food sectors in general, because the organisational set-up in the dairy sector is very similar to other agri-food sectors. Insights from this analysis can be transferred to firms in general, especially in sectors where ‘reverse flow firms’ work on marginal kinds of innovation or diverge from the dominant firms in the sector. This may be the case for firms within larger groups of companies or structures characterised by industrial mass production organised in a hierarchical way.

Several methods are applied to shed light on the research questions in this thesis. *Method triangulation* is carried out on two levels. First, case studies are combined with quantitative surveys to achieve a broader and general insight into the research questions. Second, participant observation, field conversations, interviews, and document analysis are combined in case studies. The most important empirical material has been derived from case studies of four dairy firms (three in Norway and one in Wales), interviews of key informants from the value chain of milk, a survey carried out among managers of dairy firms, and a consumer survey.

INNHold

FORORD	1
SAMMENDRAG	3
SUMMARY IN ENGLISH	7
1 INTRODUKSJON TIL AVHANDLINGA	15
1.1 Med melk og meieribransjen som tema	15
1.2 En evolusjonær og prosessorientert tilnærming	16
1.3 Motivasjon, formål og problemstillinger	18
1.4 Avhandlingas oppbygging og kort presentasjon av artiklene.....	25
1.4.1 Kort presentasjon av artiklene.....	26
1.4.2 Om å skrive ei artikkelbasert avhandling	30
2 TEORETISKE TILNÆRMINGER TIL NYSKAPING	33
2.1 Om å skape en teoretisk plattform.....	33
2.2 Et evolusjonært perspektiv	36
2.3 Biologiske innsatsfaktorer i industriell virksomhet.....	40
2.4 Innovasjon og nyskaping i bedrifter	43
2.4.1 Begrepet innovasjon.....	43
2.4.2 Begrepet nyskaping	45
2.5 Systemperspektiv på nyskaping	46
2.5.1 Teori om innovasjonssystemer.....	46
2.5.2 En kritikk av innovasjonssystemperspektivet	52
2.6 Organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon.....	55
2.7 Konvensjonsteori – en teori om å forstå praksis.....	60
2.7.1 Et møte med hverdagen.....	60
2.7.2 Oversikt over teoriutviklinga	62
2.7.3 Praksis i fokus	63
2.7.4 Viktige forutsetninger og særtrekk ved konvensjonsteorien	64
2.7.5 En handling rettfærdiggjøres ved at den finnes verdig.....	67
2.7.6 Kvalifisering for handling	71
2.7.7 Organisasjoner som arenaer for koordinering	72
2.7.8 Kvaliteter som kvalifisering	74
2.7.9 Kritikk av konvensjonsteori	76
2.7.10 Forholdet til annen teori.....	78
2.7.11 Anvendelse av konvensjonsteori i avhandlinga	79

2.8	Et møte med nyskaping i meieribedrifter	81
3	EMPIRISK KONTEKST FOR NYSKAPING I MEIERIBRANSJEN	87
3.1	Melk som industrielt produkt.....	87
3.2	Meieribransjen – meierisamvirkets domene	92
3.3	Meierienes territorielle spredning	94
3.4	Melkesektoren og det norske innovasjonssystemet for melk	97
3.5	Produktutvikling i norske meieribedrifter	101
3.5.1	Hva er produktutvikling?	102
3.5.2	Kompetanse.....	103
3.5.3	Viktige aktører i bedriftens nettverk	104
3.5.4	Nettverk og integrasjon	105
3.5.5	Meieribedriftenes lokale og regionale tilknytning	107
3.5.6	Lederegenskaper	112
3.5.7	Økonomiske resultater	113
3.5.8	Innovasjonssystemet i meieribransjen – en gjensnitt	114
3.6	Melk er også politikk.....	115
4	METODOLOGI OG METODE	121
4.1	Metodologisk posisjonering	121
4.2	Refleksiv tolkning som brobygger.....	123
4.3	Metodisk opplegg.....	126
4.3.1	Intervjuer.....	130
4.3.2	Deltakende observasjon gjennom deltakelse i et forsknings- og utviklingsprosjekt.....	133
4.3.3	Kvantitative undersøkelser.....	136
4.4	Om dataenes og studiens kvalitet og verdi	139
4.5	Forskningsetiske refleksjoner.....	141
5	HOVEDKONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	145
5.1	Hovedkonklusjoner	145
5.2	Tiltak for økt nyskaping ved den lokale meieribedriften	150
5.3	Videre forskning?	152
	REFERANSER TIL INNLEDENDE KAPITLER.....	155

ARTIKKEL 1	<i>Exploring a strategic turn: Case study of innovation and organisational change in a productivist dairy</i>	173
ARTIKKEL 2:	<i>Innovation and changing ‘worlds of production’: Case studies of Norwegian dairies</i>	197
ARTIKKEL 3:	<i>Det norske meierisamvirket i omstilling</i>	213
ARTIKKEL 4:	<i>Exploring dimensions of qualities in food (medforfatterskap)</i>	235
ARTIKKEL 5:	<i>Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk (medforfatterskap)</i>	263
ARTIKKEL 6:	<i>Bli det mangfold av 18 brunoster i ostedisken?</i>	293

1 INTRODUKSJON TIL AVHANDLINGA

1.1 Med melk og meieribransjen som tema

Matvaresektoren er stadig i søkelyset, også i Norge. Oppmerksomheten er dels knyttet til hendelser og endringer som skjer i sektoren, og dels til en mangel på endringer. Sjøl i den landbruksbaserte delen av matvaresektoren, som i stor grad er skjermet av et grensevern og dermed først og fremst har et innenlandsk marked, merkes denne tosidige oppmerksomheten. Endringene drives i første rekke fram av ny forbrukeratferd, nye politiske rammebetingelser, teknologisk utvikling og nye konkurranseforhold.

Det er et politisk mål å øke matvareindustriens konkurransevne (Landbruks- og matdepartementet, 2004), og her er søkelyset rettet mot mangelen på endring. Pågående forhandlinger i WTO med krav om å legge til rette for økt internasjonal handel vil forsterke behovet for endring. Fra politisk hold har det vært arbeidet siden tidlig på 1990-tallet med å øke konkurransen i meieribransjen, og på den måten redusere dominansen til samvirkeselskapet Tine. Også Tine har tatt behovet for strategiendring inn over seg og har gjennomført en rekke tiltak, blant annet omdanning til konsern i 2002. For å overleve i framtida må både meieribedrifter og andre næringsmiddelbedrifter endre strategi og handlingsmåte. Konkurransevnen kan forbedres på ulike måter, men uansett må etablerte rutiner og arbeidsoppgaver endres og nye finne sin form. Det er mange studier, utredninger, innspill og diskusjoner om hvilke drivkrefter som presser bedriftene til å endre seg, hva som er utfordringene, i hvilke retninger de bør endre seg og om hvilke nye løsninger og modeller de bør implementere (Borch og Stræte, 1999a; Borgen et al., 2001; Econ, 1998; Kleven og Steen, 1996; Konkurransetilsynet, 2001; Olsen og Gripsrud, 2002; SND, 1994; Statskonsult, 1996; Steen, 1989, 1991a, 1991b; Walderhaug, 1993).

Uansett hvilke innspill som kommer på slike spørsmål, er det et generelt behov for mer kunnskap om *hvordan bedrifter faktisk endrer sitt handlingsmønster, hvordan dette henger sammen med verden omkring bedriften, herunder den eventuelle territoriale forankring, og hvordan hele bransjer endrer seg*. Denne avhandlinga handler om slike spørsmål knyttet til meieribransjen.

I tillegg til mer kunnskap om både meieribedriftenes intra- og interorganisatoriske forhold, er det nødvendig å følge hele verdikjeden fra bonde til forbruker for å forstå endringene i meieribransjen. Melkeproduksjonens historiske rolle som distriktsutvikler i Norge legger føringer på meieriene og deres evne til omstilling i dag. I andre enden av verdikjeden har konsentrasjonen innenfor dagligvarebransjen, til fire store paraplykjeder, medført ei betydelig maktendring i verdikjeden. Sjøl om meieribedriftsperspektivet er viktigst i avhandlinga, har jeg funnet det nødvendig å

inkludere andre ledd i verdikjeden. Videre har melk som produkt visse egenskaper og kvaliteter som krever at man tar spesielle hensyn til det i en næringsøkonomisk analyse. Kombinasjonen av melk som ernæring, næring, politikk og kultur, og at vektinga mellom disse funksjonene varierer både over tid og mellom aktører, gjør det spesielt utfordrende for meieribedriftene å legge strategier. Jeg har også valgt å inkludere drøftinger av slike funksjoner i avhandlinga for å vise konteksten for endring i meieribransjen.

1.2 En evolusjonær og prosessorientert tilnærming

Innovasjon er ofte definert som produktutvikling og prosessutvikling. Innovasjon, eller nyskaping som jeg vil kalle fenomenet, innebærer ei endring i arbeidsmåter eller arbeidsoppgaver. Forholdet mellom begrepene innovasjon og nyskaping kommer jeg tilbake til, se kapittel 2.4.1 for ei nærmere drøfting.

Det ser ikke ut til å være noen hegemonisk teori om økonomisk utvikling og innovasjon som råder i dag. Det er et vell av teorier og modeller innenfor dette forskningsfeltet, og enda viktigere: Det argumenteres for og ser ut til å være akseptert at det ikke er behov for en hegemonisk teori (*grand theory*) (Higgins og Savoie, 1997). Den sosiale verden er for kompleks til at det er mulig å predikere en form for uniformering av menneskelig handling. Dette innebærer ikke at alt er mulig eller akseptabelt av teoretisk tilnærming. Teorienes vitalitet er avhengig av deres evne til å besvare og forklare det spesielle forskningsspørsmålet. I mitt arbeid har jeg derfor anvendt flere teoretiske vinklinger for å besvare spørsmålene.

Modellbaserte teorier som nyklassiske modeller av økonomisk atferd kan forkastes som forklaringsteorier på hva som skjer i innovasjonsprosesser. Det er mer behov for teorier som er basert på studier av praksis i bedrifter og bransjer. Nyklassiske modeller er statiske og har bedriftsøkonomisk nyttemaksimering som forutsetning. Det innebærer både at de har mer ideal som grunnlag enn praksis, og at de er mer opptatt av resultatet enn prosessen som leder fram til resultatet – mer opptatt av *hva* enn av *hvordan*.

I forlengelsen av tradisjonen økonomisk evolusjonsteori, som særlig er knyttet til økonomene Nelson og Winter (1982), er det utviklet et innflytelsesrikt perspektiv om *innovasjonssystemer* (Asheim og Isaksen, 1997, 2000; Cooke og Morgan, 1998; Lundvall og Maskell, 2000; Lundvall, 1992). Dette perspektivet krysser flere fagfelter, men særlig økonomi og økonomisk geografi. Denne forskninga fokuserer i første rekke på de elementer som inngår i innovasjonssystemer, slik som produksjonsstruktur, klynger, FoU, utdanning, offentlige tiltak, nettverk og relasjoner, institusjoner mfl. Innovasjonssystemtilnærminga er imidlertid ikke tilfredsstillende for å forstå *hvordan*

bedrifter skaper noe nytt. I den senere tida er det lagt mer vekt på et perspektiv knyttet til å forstå prosesser, også i nyere norske forskningsbidrag (Arbo og Gammelsæter, 2004; Dale et al., 2004; Gammelsæter, 2000).

Ulike typer *kunnskap og organisasjonslæring* er studert og begrepsutviklet. Innovasjon blir sett på som en sosial prosess influert av både handlende aktører og av systemer og strukturer. Studier av kunnskapsproduksjon og læring i bedrifter, organisasjoner, nettverk eller samfunn, kan gi en bedre forståelse av slike ”hvordan- og hvorfor-spørsmål”. Et spørsmål jeg går videre med er å undersøke hvordan bedrifter lærer. Bedriftens læreevne danner et grunnlag for dynamikken i innovasjonssystemene. Dette perspektivet har imidlertid også svakheter eller mangler. For eksempel legges det gjerne et noe snevert organisasjonsperspektiv til grunn. Det er liten forklaringskraft knyttet til å forstå motstand mot endring og man er mest opptatt av strategiske eller intensjonale handlinger, og mindre av endringer som ikke er direkte knyttet til strategier.

For å imøtekomme denne mangelen, har jeg anvendt *konvensjonsteori* som er orientert mot praksis, eller snarere ulike praksiser. Kollektiv endring og handling er ofte knyttet til møter mellom ulike praksiser, og dette er relevant i forhold til endring i organisasjoner og nettverk. Videre inkluderer konvensjonsteori like gjerne materielle ting eller natur som aktører i tillegg til mennesker som individer eller i grupper. Dette er nødvendig når et produkt som melk inngår i nyskappingsarbeidet og dermed i min analyse.

Jeg er opptatt av lokale bedrifter, men de er på flere måter koplet til ulike geografiske nivå, enten det er lokalt, regionalt, nasjonalt eller internasjonalt. Nærhet og distanse i disse koplingene følger ikke nødvendigvis en territoriell utbredelse. Det er med andre ord ulike typer av klynger som varierer i territoriell utstrekning og relasjonell nærhet. *Rom* er dermed et viktig perspektiv for å forstå lokale bedrifter, men sammenhengene er kompliserte. Territoriell utstrekning og relasjoner er ikke absolutte faktorer, men både relative og sosialt konstruerte. Et spørsmål av spesiell betydning ut fra et perspektiv på lokal utvikling, er hvordan lokale ressurser kan bli utnyttet for å styrke en bedrifts nyskapingsevne.

Innovasjon og organisasjonsutvikling er ofte studert i form av strukturer, aktører og handlinger. Teoretisering innebærer å forenkle kompliserte sammenhenger vi kan finne i virkeligheten. Innovasjonsteorier og annen teori med relevans for innovasjon er, som andre teorier, generaliseringer. Når teorier utviklet på bakgrunn av *en* sektor anvendes i analyser av andre sektorer, kan det være en fare for at særtrekk ved sektorene blir underkommunisert. Det innebærer i mitt tilfelle om det er noen spesielle karakteristikk eller kvaliteter knyttet til jordbruksbaserte verdikjeder sammenlignet med andre næringer. Disse spesielle kvalitetene kan influere på innovasjonsprosesser på en slik måte at det er nødvendig å ta spesielle hensyn til det – både i praksis og i

analysen. Konvensjonsteori er et redskap for det. Spørsmål som bør besvares teoretisk er hvordan spesielle sektorkvaliteter er eller kan bli inkludert i analysene. Dette utdypes i kapittel 2.3.

På bakgrunn av dette redegjør jeg i det følgende for avhandlingas formål og spørsmålene som belyses og drøftes.

1.3 Motivasjon, formål og problemstillinger

Formålet med denne avhandlinga er å øke kunnskapen om hvordan meieribedrifter tilpasser sine aktiviteter for å øke evnen til å drive nyskaping. Videre er det en ambisjon at avhandlinga skal bidra med et mer prosess- og aktørorientert perspektiv i en generell, teoretisk debatt om innovasjon og innovasjonssystemer. Jeg har også en intensjon om å vise at meieribransjen, en bransje som vanligvis ikke blir framhevet i tilknytning til innovasjon, er relevant i forhold til denne teoretiske debatten. Dette innebærer også at jeg vil forsøke å klarlegge hva det sektorspesifikke kan bety for arbeid med nyskaping.

Min motivasjon for å skrive ei avhandling med nettopp dette formålet, er å bidra med kunnskap som kan lede til ei styrket lokal utvikling av ressurser i distriktene. Bedre kunnskap om prosesser og kritiske studier av eksisterende strategier og virkemidler i ei distriktsbasert næring som meieribransjen, kan bidra til ei bedre tilpasning av strategiene hos både bedrifter og offentlige myndigheter.

En slik motivasjon har vært med i hele perioden jeg har arbeidet med meieribransjen – i en tiårsperiode fra 1995. Utgangspunktet for min deltakelse var å finne ut hvordan lokale meierier kunne arbeide for å overleve som bedrifter – og om de ikke klarte det – hvordan kunne det skapes ny aktivitet i det lokale meierianlegget? Disse spørsmålene er knyttet til et prosjekt (*Tak for ny næring*) som ble gjennomført i perioden 1995-2000. Norsk senter for bygdeforskning, min arbeidsgiver, gjennomførte dette på oppdrag for daværende Tine Norske Meierier. Hovedformålet var å bidra til omstilling og søke etter nye organisatoriske løsninger i meierisamvirket i lys av det presset de var satt under for å endre seg og bli mer konkurranseorientert. Hovedprosjektet er omtalt nærmere i Stræte (1999) og Stræte et al. (2000). Prosjektet var organisert med en ”paraplyorganisasjon”, som jeg var prosjektleder for det aller meste av prosjektperioden, og flere delprosjekter under dette. Både hovedprosjektet og delprosjektene har vært nyttige og direkte avgjørende for min interesse for og innsikt i meieribransjen.

Bakgrunnen var en slags Davids kamp mot Goliat – i form av at den lille lokale bedriften kjempet mot sterke drivkrefter som krevde strukturrasjonalisering og

nedlegging. Det var noe motstrøms og vømmølsk over dette.¹ Problemstillinga kunne med dette utgangspunktet vært: Hva fører til nedlegging av meierier og hvordan kan det unngås? Etter hvert oppdaget jeg – sammen med mine kolleger – at det ikke var ensidige løp mot strukturrasjonalisering. Noen bedrifter klarte å ta egne initiativ og utvikle disse til ny aktivitet. Et kjennetegn ved disse bedriftene var en smittende entusiasme.

Disse ”motstrømsbedriftene” ville jeg finne ut mer om – hvordan klarte de det? De var jo integrerte i større systemer, og da særlig meierisamvirket. Her var det kunnskapshull å fylle.

Videre viste det seg at det ikke var åpenbart hvem som var Goliat. Meierisamvirket kjørte på med strukturrasjonalisering, standardisering og uniformering – ja vel, men de igjen var påvirket gjennom relasjoner til andre aktører, som for eksempel politiske institusjoner, konkurrenter osv. Med andre ord, man kan ikke kun studere en enkelt bedrift innvendig for å finne ut hvordan de tilpasser seg omgivelsene.

I starten på avhandlingsarbeidet var jeg opptatt av å studere relasjonene mellom meieribedriftene og lokale aktører, med tanke på hvordan relasjonene kunne styrkes for å forbedre virksomheten ved bedriften. Men ut fra nevnte forhold viste det seg at bedriftenes relasjoner strekker seg både nært og langt – derfor utvidet jeg perspektivet – eller snarere tilpasset det til en praksis jeg kunne observere.

Et annet fenomen jeg fattet interesse for – sammen med Eivind Jacobsen, forsker ved SIFO² og medforfatter av artikkel fem i avhandlingen – er at *en* ting er hva man sier, noe *annet* hva man gjør. Og da ikke i den forstand at man lyver. Nei, det er snarere at man handler etter gammel vane. Disse uformelle institusjonene har stor betydning i den daglige praksisen. Som vist i et par av artiklene (særlig artikkel en og to), har de betydning for bedriftenes omstillingsevne – eller treghet i sådan; og for relasjoner mellom bedrifter, ja, sågar hele verdikjeden, slik at de er med og påvirker det totale produktutvalget vi finner i butikkene, slik vi har drøftet i artikkel fem.

Det har ellers vært interessant å følge utviklinga av lokal- og nisjematmarkedet, eller det som er kalt *kvalitetsvendinga* innen matvaresektoren. Fra å være en uglesett aktivitet, særlig innen meierisamvirket, tidlig på 1990-tallet, har dette markedet 15 år seinere blitt et satsingsfelt, både blant bønder, faglagene og ikke minst politisk. Også de tradisjonelle næringsmiddelbedriftene, herunder Tine, og dagligvarekjedene kommer sigende etter. At nisjeproduksjon skal overta for standardproduksjon, er det vel få som tror vil skje i overskuelig framtid. Men det øker smått om senn, og for enkeltpersoner

¹ Jf. Hans Rotmos tekst i Fjøsvisa med Vømmøl Spellmannslag:
”Og samvirkeorganisasjonan e blitt te forargels for folk og for fe
Det sentraliseres og det legges ned
Ja, det bli ailler slut med det!”

² Statens institutt for forbruksforskning, Oslo.

har dette også stor økonomisk betydning. Størst betydning så langt har det likevel symbolsk for landbruksnæringa og bygdene. Det har bidratt til entusiasme innad og mangfold og spenning utad.

Det er av interesse å forstå bedre hva det er som gjør et nisjeprodukt til nettopp et nisjeprodukt. Dette er sjelden noe man kan analysere seg fram til i et laboratorium. Oftere må man se på hele konseptet som nisjeproduktet inngår i. Det handler om å inkorporere nye kvaliteter. Dette er av stor betydning for nyskaping i bedrifter. Jeg valgte derfor å ta med det i ei egen problemstilling.

Med bakgrunn i denne motivasjonen, formålet med avhandlinga og ambisjonen om å bidra i en teoretisk debatt, har jeg utledet fire problemstillinger som jeg nå vil redegjøre nærmere for.

De aller fleste meieribedriftene i Norge er en del av meierisamvirket, Tine, og inngår som sådan i et nasjonalt produksjonssystem. Innovasjon er i stor grad sentralisert, eller mer presist: viktige funksjoner (strategi, initiering, forskning knyttet til produktutvikling, forhandlinger med dagligvarekjedene og markeds lansering) er sentralisert i all hovedsak til et nasjonalt ledd, det vil si som koordinerer funksjonene på vegne av hele landet. Det er likevel noen viktige momenter som gjør at den *lokale* innovasjonsaktiviteten er interessant.

For det første innebærer innovasjon også at det innovative iverksettes i praksis (her: er mest opptatt av produktutvikling). Det betyr at de enkelte produksjonsbedriftene, meieriene, involveres. Det blir ingen ny ost hvis ikke meieriet er delaktig. De deltar også i innovasjonen eller nyskapinga, sjøl om viktige deler av den er sentralisert. Den lokale meieribedriften er dermed involvert, om enn i en sein fase i innovasjonsprosessen.

For det andre har eller tar enkeltmeierier i Tine mer autonome posisjoner i forhold til den nasjonale styringa. Det skyldes dels at noen meierier har spesialiserte produksjoner som de kanskje er alene om i Norge, eksempelvis blåmuggost i Selbu, hvitmuggost i Dovre og Snøfrisk i Ørsta. Dels skyldes det at i noen meierier tas det egne initiativ til nyskaping, nærmest på tross av ei sterk nasjonal koordinering. Dette er vist i flere av artiklene i avhandlinga.

For det tredje er det noen få meieribedrifter utenfor Tine og som dermed ikke i samme grad inngår i et nasjonalt innovasjonssystem slik som Tinebedriftene gjør, jf. kapittel tre om empirisk kontekst. Det er derfor av interesse å få fram mer kunnskap om hva som skjer i det som er basisen i meieribransjen, nemlig meieribedriften. Sjøl om denne avhandlinga ikke tar opp forholdet mellom Tine og andre meieribedrifter spesielt, er det likevel en del av konteksten og forholdet berøres flere steder.

Til sammen gir dette relevans for å studere lokale meieribedrifter nærmere. Den første problemstillinga er derfor:

1) Hvordan blir nyskaping organisert i meieribedrifter som er integrert i større innovasjonssystemer?

Spørsmålet er altså hvordan de organiserer dette arbeidet i bedriften. Hvordan samarbeider de med andre aktører i det større innovasjonssystemet? Klarer de å skape eget handlingsrom? Og i så fall hvordan? Hvilke faktorer spiller mest inn i dette organisasjonsarbeidet og hvordan virker de inn?

Meieribedriftenes lokale kontekst er viktig både ut fra et mer generelt lokalt utviklingsperspektiv og ut fra at den har betydning for bedriftenes utvikling, slik forskning har vist oss (jf. for eksempel Morgan (2004) og Malmberg og Maskell (2003)). Dette siste gjelder blant annet i forbindelse med organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon hvor den tause kunnskapen har stor betydning. Den andre problemstillinga er derfor:

2) Hvordan påvirker lokale forhold nyskappingsprosesser i meieribedrifter?

Spørsmålet er hvordan lokale forhold påvirker og i hvor stor grad? Hva betyr relasjonen til andre lokale aktører? Klarer meieribedriften å ta i bruk lokale ressurser utenfor bedriften – og på den måten styrke lokal verdiskaping?

Den tredje problemstillinga handler om kvalitet. Produktutvikling i matvaresektoren dreier seg ofte om å legge til nye kvaliteter til produktet for å skille det fra andre konkurrerende produkter. Slik kan man nå fram til eller utvikle nisjer i markedet. Dette er ikke det samme som å sikre en god matkvalitet, som gjerne forbindes med helsemessig trygg mat. God matkvalitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å lykkes med en matinnovasjon. Den tredje problemstillinga lyder:

3) Hvordan blir ulike kvaliteter innvevd i nye produkter fra meieribedrifter som arbeider med nyskaping?

Jeg er opptatt av hvordan nye kvaliteter kan veves inn i produktet på en slik måte at det oppfattes som interessant og attraktivt. Dette er prosesser hvor produktene konstrueres i et samspill mellom en rekke aktører og forhold. Spørsmålet er hvordan lokale bedrifter møter disse utfordringene. Hvordan foregår denne konstruksjonen i praksis?

Som jeg allerede har vært inne på, er det en rekke forhold utenfor meieribedriften som påvirker bedriftens evne og muligheter for å utvikle bedriften. Dette gir grunnlag for den fjerde problemstillinga:

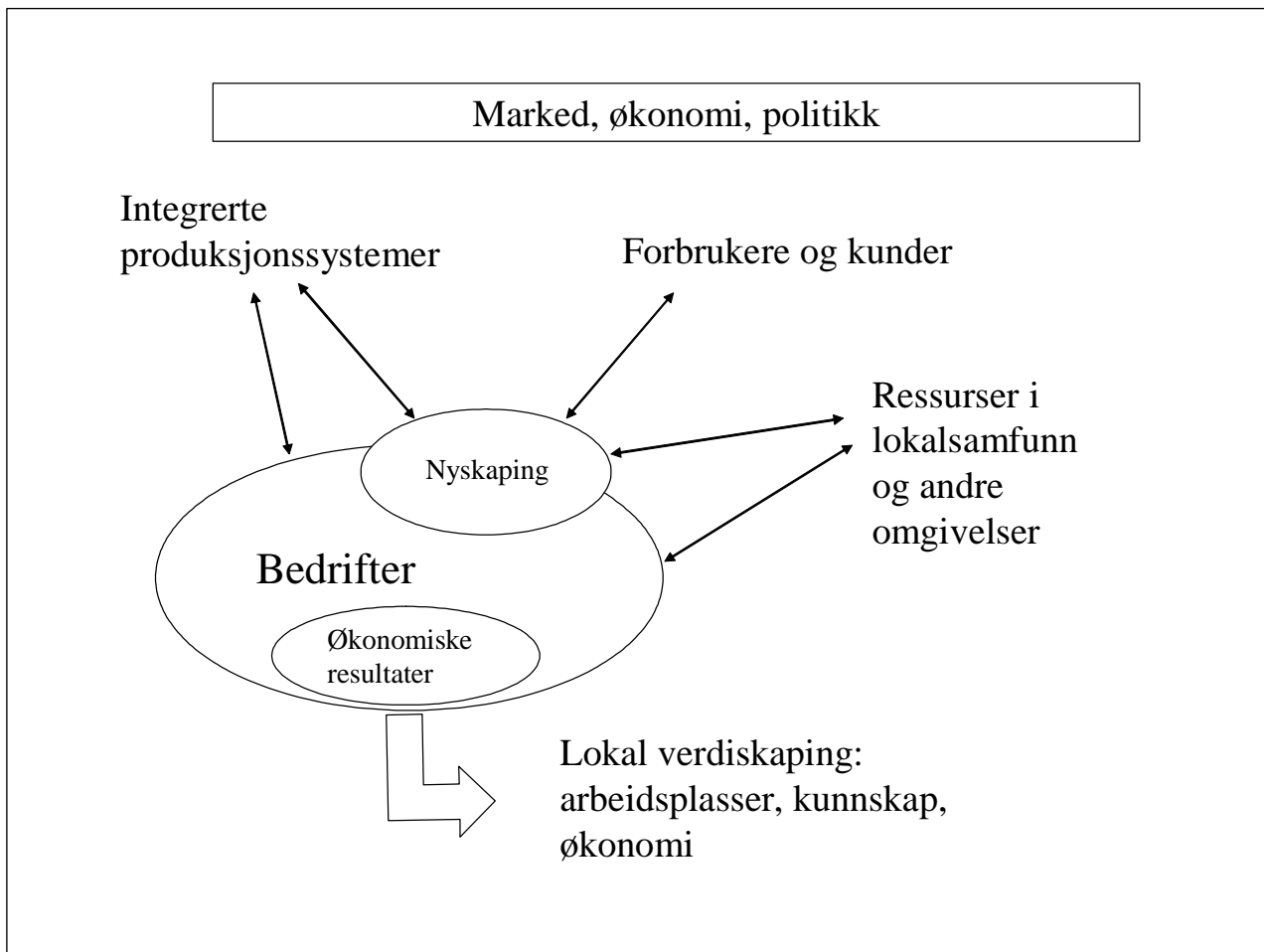
4) Hvordan påvirkes nyskaping i meieribedrifter av øvrige ledd i verdikjeden for melk?

De øvrige leddene jeg i første rekke retter oppmerksomheten mot her, er omsetningsleddet med dagligvarebransjen og jordbruket som råvareprodusenter.

De fire problemstillingene er brede i en forskningsmessig forstand, sjøl om jeg avgrenser innen hver problemstilling. Dette begrunner jeg i behovet for ei helhetlig tilnærming til nyskaping. Jeg vil hevde at det ikke er mulig å forstå nyskaping ut fra bare ett isolert perspektiv eller svært avgrenset spørsmål. Nyskaping kan ikke studeres som et gitt puslespill hvor det gjelder å finne bitene som passer sammen i et statisk bilde. Dette er kompliserte og dynamiske prosesser. Faren ved å betrakte forhold hvor ”alt henger sammen med alt og varierer samtidig”, er sjølsagt at analysen kan bli overflatisk og uoversiktlig. Jeg håper leseren er enig i at jeg har unngått dette. Det betyr ikke at jeg har funnet den ene rette helhetlige modellen eller forståelsen for hvordan man skal forstå nyskaping i bedrifter, men kun at jeg har foretatt en analyse ut fra flere perspektiver som til sammen kan gi et mer helhetlig bilde.

Jeg anvender, slik som kort nevnt foran, tre teoretiske perspektiver som utfyller hverandre for å gi et slikt helhetlig bilde: teori om innovasjonssystemer, teori om kunnskapsproduksjon i organisasjoner og konvensjonsteori. Bredden i problemstillingene gjør også at det er nødvendig med flere teoretiske perspektiver. Forøvrig vil koplingene mellom teori og problemstillinger framgå i kapittel to. Ut fra det jeg har oversikt over, er ei kopling av disse tre teoriene for å forstå nyskaping i en bransje et originalt bidrag, hvor særlig brytninger mellom konvensjoner koples opp mot organisasjonslæring og nyskappingsprosesser i bedrifter. Videre har jeg utviklet anvendelsen av konvensjonsteori i forhold til forståelse av kvalitet i matsektoren, og slik sett gitt et originalt bidrag til forskningsfeltet.

Min analytiske tilnærming i avhandlinga er skissert i figur 1-1. Bedriften er i fokus, og da særlig nyskaping. Dette er imidlertid ikke bare en intern sak for bedriften, men skjer i samspill med omgivelsene. Jeg har valgt å se nærmere på særlig tre aspekter: integrasjonen i produksjonssystemer, relasjonene til lokalsamfunnet og relasjonene til forbrukere. Det er sjølsagt også mange andre aspekter, her antydnet som rammevilkår knyttet til marked, økonomi og politikk. Ideen er imidlertid at bedriftenes virksomhet gir økonomiske resultater som leder til lokal verdiskaping.



Figur 1-1: Modell for analytisk tilnærming i avhandlinga.

De fire problemstillingene er alle knyttet til nyskaping, hvor den første er mest rettet mot indre organisering i bedrifter, den andre mot lokalsamfunnet, den tredje mot forbrukere og den fjerde mot integrering i produksjonssystemer. Til sammen bidrar disse til ei mer helhetlig tilnærming enn om jeg hadde konsentrert meg om bare *en* av dem.

Mine empiriske studier tar utgangspunkt i meieribransjen, supplert med studier fra andre ledd i verdikjeden for melk. Avhandlinga er derfor i første rekke relevant for å forstå innovasjon, nyskaping og endring i denne bransjen. Den har likevel overføringsverdi, for det første til landbrukssektoren generelt ut fra at organiseringa av meieribransjen har store likhetstrekk med andre verdikjeder og bransjer som er landbruksbaserte. Her vil jeg hevde at min og mine artikkelmedforfatteres studie av prosesser og praksis er et originalt bidrag i forhold til tidligere forskning *om eller med tilknytning til den landbruksbaserte matvareindustrien*. I de siste 15 årene har en rekke,

norske, samfunnsvitenskapelige forsknings- og fagmiljøer vært aktive med ulike perspektiver innen dette forskningsfeltet, eksempelvis³:

- Markedsmodeller og markedsregulering (Bergset et al., 2002; Bergset et al., 2004; Brunstad et al., 2001; Gaasland et al., 2001; Haga et al., 1996; Rickertsen og Vale, 1996).
- Strategier i bedrifter og næring (Almås og Ward, 1994; Almås et al., 1997; Borch, 1995, 2000; Borgen, 1997; Borgen et al., 2001; Olsen, 1991; Steen, 1991a).
- Rammevilkår og politikk (Kjærnes, 1990; Olsen og Gripsrud, 2002; Reinert, 1997; Steen, 1991b; Stokstad og Prestegard, 1997; Strøm, 1994; Vatn et al., 2002; Veggeland, 2005; Aanesland, 1987).
- Innovasjon og ressursutvikling (Forbord, 2003; Gripsrud og Olsen, 2001; Hauknes, 2001; Knudsen et al., 1999; Kvam et al., 2002; Onsager, 1999; Ørjaseter, 2003).
- Samvirketeori (Begg, 2000; Johnstad, 2001; Røkholt, 1999; Røkholt og Borgen, 1999).
- Spesial- og småskalaforedling (Berg et al., 1999; Borch og Iveland, 1997; Jervell og Borgen, 2004; Kvam, 1999a, 1999b).
- Strukturbeskrivelser og strukturendringer i verdikjeder (Jacobsen og Dulrud, 1994; Kleven og Steen, 1996; Onsager og Johansen, 1993; Rustad, 2004; Steen, 1989; Stræte og Jacobsen, 2002; Walderhaug, 1993).
- Mat- og forbrukerperspektiver (Almås, 1997; Blekesaune et al., 1998; Døving og Lien, 1996; Kjærnes og Poppe, 2003; Nygård og Storstad, 1998; Nygård et al., 1997; Storstad og Haukenes, 2000; Strand, 1996; Wandel, 1997).

Det er også gitt ut artikkelsamlinger hvor flere perspektiver er representert, inkludert noen av referansene nevnt over (Borch og Stræte, 1999a; Borgen, 2001; Jacobsen et al., 2003; Rommetvedt, 2002; Rødseth, 2002; Simonsen og Vatn, 1992). I tillegg har NILF⁴ en årlig utgivelse om utviklingstrekk i nærings- og nytelsesmiddelindustrien (Kjuus, 2005). I en egen rapport er det gitt en mer fullstendig kunnskapsstatus om landbruksbasert næringsmiddelindustri i et regionalt perspektiv. Denne er oppdatert fram til slutten av 1990-tallet (Borch og Stræte, 1999b).

For det andre har avhandlinga overføringsverdi til bedrifter mer generelt. Dette gjelder særlig de teoretiske drøftinger og slutninger. Jeg gjør i stor grad bruk av eksempelstudier, og dette egner seg godt for analytisk generalisering. Eksemplene er ”motstrømsbedrifter” eller ”marginale bedrifter” på den måten at de arbeider med former for nyskaping som er marginale eller nærmest avvikende i forhold til de dominerende bedriftene i sektoren. Nettopp dette gir overføringsverdi til andre sektorer

³ Referanseoversikten er ikke fullstendig i forhold til hva som er publisert, men er rimelig dekkende for hvilke forskere og forskningsmiljøer som har vært mest aktive på hvilke tema.

⁴ Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning, Oslo.

med lignende trekk. Det er for eksempel relevant for bedrifter som inngår i større konsern eller strukturer som preges av industriell masseproduksjon organisert på en hierarkisk måte. Gjennom dette mener jeg også at jeg har levert et originalt bidrag til forskningsfeltet fra en bransje som er lite framme både i innovasjonsforskning og økonomisk geografi.

Ei analytisk generalisering gjør at det ligger en verdi i overføring internasjonalt sjøl om empirien i hovedsak er norsk og dels walisisk. De grunnleggende organisatoriske trekkene i matvaresektoren har store likhetstrekk i vestlige land. Internasjonal komparasjon må likevel utøves med forsiktighet siden det er tilstrekkelig med variasjoner til at forklaringene kan være ulike. Praxis kan vanskelig forstås uten at det blir tatt hensyn til de konkrete situasjonene og kontekster.

I det metodiske opplegget har jeg valgt å bruke flere tilnærminger. Problemstillingene er søkende. Det vil si jeg søker etter og identifiserer faktorer som er relevante for nyskappingsprosesser i bedrifter, og videre drøfter hvordan faktorene influerer prosessene. Dette legger til rette for bruk av kvalitative data og analytisk generalisering. Det er i tillegg behov for å ha et overblikk over aktiviteter, handlinger og nyskaping i meieribedrifter mer generelt, også fordi det er behov for statistisk generalisering. Dette taler for bruk av kvantitative data fra et større antall informanter.

Metodetriangulering er et stikkord i dette metodiske opplegget. Trianguleringa er gjennomført på to nivå. For det første har jeg kombinert eksempelstudier med kvantitative undersøkelser for å få ei bredere belysning av problemstillingene. For det andre har jeg kombinert deltakende observasjon, feltsamtaler, intervjuer og dokumentanalyser i gjennomføring av eksempelstudiene.

1.4 Avhandlingas oppbygging og kort presentasjon av artiklene

Etter denne innledninga, med presentasjon av problemstillinger, følger en kort presentasjon av artiklene som inngår i avhandlinga. Deretter kommer ei redegjøring og drøfting av analytisk tilnærming i kapittel to. De tre teoretiske perspektivene jeg anvender blir drøftet mer inngående. Her inngår også en grundigere teoretisk begrunnelse for valget av problemstillinger.

Videre følger i kapittel tre en beskrivelse av empirisk kontekst – melkesektoren med vekt på meieribransjen. Denne beskrivelsen inkluderer blant annet resultater fra egen spørreundersøkelse av lederne av norske meieribedrifter. Dette kapitlet gir en generell innsikt i vilkårene for nyskaping i lokale meieribedrifter.

I kapittel fire presenteres og drøftes forskningsmetodikken knyttet til avhandlinga, før jeg i kapittel fem avslutter med å dra sammen trådene i konklusjoner og svar på problemstillinger.

Problemstillingene er satt opp i en rekkefølge hvor jeg starter med det som er primært i fokus i avhandlinga: meieribedriften. Deretter flyttes søkelyset mot omgivelsene, i første rekke de lokale omgivelsene og tilhørigheten til en større organisasjon som meierisamvirket. Etter det tas mer kvalitative sider ved melk som produkt opp til drøfting, og det bringer i siste omgang sterkere inn aktører og praksis fra øvrige ledd i verdikjeden for melk. Artikkene er også i hovedsak plassert i en tilsvarende rekkefølge, og ikke kronologisk etter som de er skrevet. Artikkene er imidlertid noe overlappende i forhold til problemstillingene, dog uten at logikken i rekkefølgen skulle være vesentlig forstyrret.

1.4.1 Kort presentasjon av artiklene

Artikkel 1: Exploring a strategic turn: Case study of innovation and organisational change in a productivist dairy.

Stræte, Egil Petter (forthcoming): Exploring a strategic turn: Case study of innovation and organisational change in a productivist dairy. *European Planning Studies*.

Status: Antatt i European Planning Studies, april 2005. Planlagt publisert i september 2006.

Noen bedrifter innenfor den konvensjonelle næringsmiddelindustrien endrer sin forretningsstrategi ved å forsøke innovasjon i retning av alternativ mat, slik som regional mat. For bedrifter som er en del av en større organisasjon eller integrert i et konsern, er dette ei spesiell utfordring. Formålet med denne artikkelen er å utforske hva som skjer når en bedrift innenfor en stor og kompleks organisasjon forsøker å endre fra en produktivistisk strategi til en differensieringsstrategi. I undersøkelsen anvendes en eksempelstudie fra den norske meieriindustrien. Eksemplet viser at sterke industrielle konvensjoner og mangelfulle organisatoriske vilkår kan være ei hindring for organisasjonsendring. Organisatoriske evner for å endre rutiner og konvensjoner har stor betydning for resultatet av innovasjonsprosessen. Samtidig er forhold utenfor organisasjonen viktige for resultatet av innovasjonen. Det er derfor nødvendig å betrakte organisasjoner som åpne systemer.

Artikkelen retter seg i første rekke inn mot den første problemstillinga for avhandlinga og mer indirekte inn mot den andre. Artikkelen som er trykt i avhandlinga, er siste versjon som er innsendt til tidsskriftet.

Artikkel 2: Innovation and changing ‘worlds of production’: Case studies of Norwegian dairies.

Stræte, Egil Petter (2004): Innovation and changing ‘worlds of production’: Case studies of Norwegian dairies. In *European Urban and Regional Studies* 11(3): 227-241.

Omstrukturering innen jordbruksbaserte verdikjeder har reist debatt om hvordan man kan opprettholde lokal verdiskaping. Innovasjon er en av hovedstrategiene som er foreslått innen det som kan kalles kvalitetsvendinga innen matsektoren. Formålet med denne artikkelen er å identifisere og drøfte problemer og viktige faktorer i prosesser med produktutvikling. Det empiriske grunnlaget er eksempelstudier av tre norske meierier som har forsøkt å utvikle nye meieriprodukter. Den ene av bedriftene inngår også som eksempelstudie i den første artikkelen. De er alle lokale bedrifter innen et større samvirkeselskap. Sjøl om det er likheter i konteksten for alle disse tre eksemplene, er det forskjeller i hvordan deres strategier ble gjennomført. Det teoretiske rammeverket er basert på konvensjonsteori og teori om produksjonsverdener. Det konkluderes med at viktige faktorer for innovasjon og endring av produksjonsverden er lokale entreprenørskapsevner, intensiteten i integrasjonen mellom bedrift og morselskap og i hvilken grad bedriften er innvevd i lokalsamfunnet. Entreprenører er viktige som agenter for å bryte opp gamle og etablerte konvensjoner. Sterk vertikal integrasjon kan by på motstand mot å skifte produksjonsverden. Sterk lokal tilknytning kan være en styrke for innovasjon i retning av det som kan omfattes av kvalitetsvendinga. Det er en fordel med sterke entreprenørskapsevner, men det er muligheter for at dette kan kompenseres på andre måter. Lokale entreprenørskapsevner kan erstattes med å mobilisere vertikalt i bedriftsintegrasjonen. Imidlertid kan ei slik erstatning motvirke en mer radikal innovasjon.

Artikkelen retter seg mot den første og andre problemstillinga. Artikkelen som er trykt i avhandlinga, er originalversjonen som er publisert i tidsskriftet.

Artikkel 3: Det norske meierisamvirket i omstilling.

Stræte, Egil Petter (2005): Det norske meierisamvirket i omstilling. S. 26-44 i Jacobsen, G., M. Fregidou-Malama, E. Fjeldavli, P. Pättiniemi og I. Zakrisson (red.): *Kooperation i förändring*. Kooperativ årsbok 2003/2004. Stockholm: Föreningen Kooperative Studier.

Økt konkurranse, og forventninger om dette, innen den norske meieribransjen de siste 10-15 årene har utfordret meierisamvirket. Spørsmålet som drøftes i denne artikkelen er: Hvordan har meierisamvirket tilpasset seg nye rammevilkår? Ved hjelp av teori om produksjonsverdener drøftes ulike produksjonsstrategier det norske meierisamvirket har anvendt. Drøftinga er konsentrert om nyskappingsstrategier: produktutvikling, regionale produkter, omstilling av anlegg og gårdsforedling. Strategiene drøftes også i forhold til

organisatoriske utfordringer, blant annet gjennom utvikling av nye hybride organisasjonsformer. De norske meierisamvirkeselskapene fusjonerte i 2002 til ett andelsselskap, Tine, og hele organisasjonen ble omdannet til et konsern. Den praktiske organiseringa av det nye konsernet kan få avgjørende innflytelse på deres evne til å gjennomføre nyskaping. I visse tilfeller kan det ligge et potensial for nyskaping i en desentralisert struktur. Ei vurdering av den interne medlemsopplutninga tyder på at medlemmene slutter opp om omstillingsarbeidet så langt.

Artikkelen retter seg inn mot den fjerde problemstillinga og konteksten til den første og andre. Artikkelen som er trykt i avhandlinga, er siste versjon som ble sendt til bokredaksjonen fordi fotnotene manglet i originalversjonen publisert i boka.

Artikkel 4: Exploring dimensions of qualities in food.

Stræte, Egil Petter and Terry Marsden (forthcoming): Exploring dimensions of qualities in food. Chapter 11 in Marsden, Terry and Jonathan Murdoch (eds.): *Between the local and the global: Confronting complexity in the contemporary agri-food sector*. New York: Elsevier.

Status: Antatt i nevnte artikkelsamling som planlegges publisert medio 2006.

Innenfor jordbrukssektorene i vestlige land er det en økende interesse for alternativ mat, for eksempel økologisk mat, lokal og regional mat, tradisjonsmat, korte verdikjeder og sein mat (*slow food*). Innovasjon innenfor matforedling er et viktig element både innen alternativ mat og innen konvensjonelle matstrategier. De alternative strategiene er basert på konkurranse på kvaliteter heller enn på pris. Hovedspørsmålet som drøftes i denne artikkelen er: Hvordan blir alternative kvaliteter innvevd i matproduktene? Dette spørsmålet er utforsket gjennom to eksempler på slike alternative tilpasninger innen meieribransjene i Norge og Wales. Eksemplet fra Norge inngår også som empirisk grunnlag i artikkel to og nevnes dessuten i artikkel tre. En modell for ulike modus av utforma matkvaliteter er utviklet og drøftet for å utforske dette komplekse temaet knyttet til kvalitet. Vi finner rom og teknologi særlig relevant som kvalitetsdimensjoner. Vår konklusjon er at det er behov for å nyansere diskusjonen om kvalitet og mat. I et konvensjonelt versus alternativt perspektiv, kan bedrifter like gjerne utvikle seg til hybrider. Ei sterk vektlegging av det konvensjonelle og det alternative som en dikotomi kan gi et statisk og begrensende perspektiv.

Artikkelen retter seg i første rekke inn mot den tredje problemstillinga, men også inn mot den første og andre. Artikkelen som er trykt i avhandlinga, er siste versjon før innsending til forlag.

Artikkel 5: Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk.

Jacobsen, Eivind og Egil Petter Stræte (2002): Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk. S. 207-233 i Rommetvedt, H. (red): *Matmakt: Politikk, forhandling og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.

En viktig del av samfunnsdebatten om mat er knyttet til matens kvalitet og mangfold. I denne artikkelen er forhold som påvirker utforminga av matvareproduktene og produktutvalget i butikkene satt i fokus. Formålet er å vise hvordan makt- og innflytelsesforhold legger føringer på produktutvikling og sortimentspolitikk. Med utgangspunkt i maktteori og institusjonell teori legges det til grunn at kvalitet og mangfold må sees dels som intenderte resultater av strategiske handlinger og dels som uintenderte resultater av institusjonaliserte praksiser og forståelser. Dette maktperspektivet gjør at artikkelen skiller seg noe ut fra de øvrige artiklene i avhandlinga. Det empiriske grunnlaget er basert på studier av melk- og kjøttsektoren i Norge. Disse sektorene er preget av et industrielt "bulkregime" der det legges mest vekt på omsetningsvolum og standardisering av produktene. Både dagligvarekjedene og samvirkebedriftene bidrar til en slik industriell standardkonkurranse. Dagligvarekjedene fungerer imidlertid som dørvoktere til markedet og er i en posisjon hvor de kan strukturere næringsmiddelindustrien. Sjøl om det finnes eksempler på mer nisjepregede virksomheter, har også foredlingsbedrifter utenfor landbrukssamvirket i stor grad satset på standard volumprodukter.

Artikkelen retter seg i hovedsak mot den fjerde problemstillinga, samt mer indirekte mot den tredje. Artikkelen som er trykt i avhandlinga, er originalversjon publisert i boka, med et tillegg av referanseliste siden det var en samlet referanseliste i boka.

Artikkel 6: Blir det mangfold av 18 brunoster i ostedisken?

Stræte, Egil Petter (2003): Blir det mangfold av 18 brunoster i ostedisken? S. 135-162 i Jacobsen, E., R. Almås og J. P. Johnsen (red.): *Den politiserte maten*. Oslo: Abstrakt forlag.

Debatten om mangfold i matvaresystemet er knyttet både til hvordan man skal forstå mangfold og til hva som fører til mangfold. Konkurransen i meieribransjen har økt de siste årene, men det er ikke åpenbart at dette har gitt økt mangfold. Formålet med denne artikkelen er å forklare ut fra sosiale og økonomiske forhold hvorfor norske matbutikker har det osteutvalget de har og på den måten gi en større innsikt i debatten om mangfold. Utvalget av matvarer er et resultat av en lang rekke handlinger utført av aktører som direkte og indirekte er knyttet til det økonomiske matvaresystemet. Dette inkluderer også handlinger som er institusjonaliserte og dermed kan betraktes som strukturelle føringer enten de er historiske eller politiske. Drøftinga tar utgangspunkt i teori om

konvensjoner og produksjonssystemer. Den empiriske analysen av det norske ostesegmentet baserer seg på data fra flere undersøkelser og studier av utvikling i meieribransjen, produktspekter, salgstall for ost og forbrukerholdninger. Produktmangfold er et sammensatt fenomen. Spørsmålet om det er mangfold eller ikke, handler like mye om folks oppfatninger og forståelser som om konkrete produkter i butikkhyllene. En representativ forbrukerundersøkelse i 2001 viste at 83 prosent mente utvalget av ost var stort eller passe. Sammen med analysen forøvrig tyder dette på at ost og mangfold er lite politisert og lite utviklet som kultur- og statussymbol i Norge. Forbrukerne er dermed med i melkesektorens regime som preges av industriell standardproduksjon. Debatten er imidlertid i gang, og dette vil i seg sjøl påvirke de rådende konvensjonene.

Artikkelen retter seg mot den tredje og fjerde problemstillinga. Artikkelen som er trykt i avhandlinga, er originalversjon publisert i boka.

1.4.2 Om å skrive ei artikkelbasert avhandling

Å skrive ei avhandling basert på artikler har vært ei ekstra utfordring for å få til en indre logikk og konsistens i avhandlinga, både når det gjelder begrepsbruk og teorianvendelse. Videre er det en del overlapp mellom artiklene, og noe må gjentas i overbygninga for at helheten skal komme tydeligere fram. Dette bidrar til at overbygninga er relativt omfattende. Slike forhold skyldes mye at artiklene ble avsluttet på ulike tidspunkt og er som tekster ”lukket” i forhold til det avsluttende arbeidet med overbygningsteksten. Artiklene har vært gjenstand for sjølstendige vurderinger hos ulike redaktører, og det har vært forskjell i vektlegginger, formkrav og redaksjonelle råd. I tillegg har jeg sjøl hatt ei utvikling underveis, slik at tekst som ble skrevet tidlig i doktorgradsløpet, nok ville blitt skrevet noe annerledes mot slutten av løpet. Videre bidrar medforfatterskap, hvilket er en berikelse, til enda flere innspill i nye retninger.

Alt i alt gjør dette sitt til at avhandlinga, slik den når foreligger, har spor av en egen historie som ikke nødvendigvis faller sammen med artiklene slik de er satt sammen her. Ei kort framstilling av hvordan artiklene ble til, kan derfor være på sin plass.

Det første arbeidet jeg startet med var å beskrive omstillingsstrategier innen meierisamvirket. Dette er gjort i flere versjoner og første gang som en del av arbeidet i prosjektet *Tak for ny næring*, som ble avsluttet i 2000. Det er den siste versjonen som er tatt med i avhandlinga (publisert i bok i 2005) (artikkel tre), og det står her relativt lite omtale igjen fra det nevnte prosjektet. Artikkel fem, sammen med Eivind Jacobsen, er koplet til et prosjekt, som vi deltok i, om maktforhold i matens verdikjeder. Prosjektet munnet ut i ei bok, *Matmakt* (Rommetvedt, 2002), hvor vi bidro med artikler. Dette

forklarer også hvorfor denne artikkelen har et spesielt maktperspektiv. Mye av arbeidet med dette foregikk i perioden 1999-2001.

Deretter gikk jeg løs på å analysere nyskappingsarbeidet i meieribedrifter (artikkel en og to). Den første presentasjonen ble gjort på en forskningskonferanse i 2000. Jeg arbeidet her nærmest parallelt med det som seinere skulle bli artikkel en og to i avhandlinga. Begge er skrevet i flere versjoner, innsendt til tidsskrifter og revidert i nye versjoner. Artikkel to gikk raskest og ble publisert i 2004. Den første artikkelen, om den ene bedriften Tine Finnmark, har hatt en noe tyngre publiseringsprosess. Artikkelen er i skrivende stund antatt og planlagt publisert i siste halvdel av 2006.

Høsten 2002 og våren 2003 hadde jeg et par kortere forskningsopphold i Wales. Dette resulterte både i sterkere interesse for konvensjonsteori, kvalitetsaspekter ved mat og empiri fra Wales. Terry Marsden og jeg skrev et par paper sammen og presenterte det første på en konferanse i 2003. Dette samarbeidet har ført til at en artikkel blir publisert i ei bok som skal utgis tidlig i 2006 (artikkel fire). Jeg fikk også muligheten til å bidra i ei bok om *Den politiserte maten* (Jacobsen et al., 2003). Her benyttet jeg anledningen til å gå dypere inn i mangfolds- og kvalitetsdebatten knyttet til ost (artikkel seks). Også her foregikk arbeidet over et par år i forkant.

Dette viser at det bak hver publikasjon er ulike forhistorier. På mange måter er starttidspunktet like interessant som publiseringstidspunktet, og særlig for første innsending til tidsskrift. Dette legger egne føringer for hvordan teksten blir til slutt, gjennom både refusjoner og revideringer. Sjøl om mye av arbeidet med artiklene har foregått parallelt, har de også levd sine egne liv og tatt sine egne veier. Alle har imidlertid et budskap som er knyttet til problemstillingene i avhandlinga.

2 TEORETISKE TILNÆRMINGER TIL NYSKAPING

2.1 Om å skape en teoretisk plattform

Spørsmålene som jeg i dette forskningsarbeidet søker å finne svar på, er av typen *hvordan*. Det vil si jeg er opptatt av prosess: Hvordan prosessene foregår, hva skjer, hvilken deltakelse kan finnes og hvordan endring kan forstås. Dette innebærer at jeg er søkende og eksplorerende i min tilnærming. Dette har også betydning for min teoretiske forankring, som skal støtte opp under ei slik tilnærming. Det er imidlertid slik at egne preferanser og egen oversikt legger føringer for valg av teori, i tillegg til forskningsspørsmålene. Her er det en gjensidig avhengighet mellom forskningsspørsmål og egne teoretiske preferanser. Gjennom utdanning, kolleger, litteratur og forskningsseminarer er jeg blitt kjent med flere teoretiske retninger, og noe av dette er jeg blitt mer tiltrukket av enn annet. Det betyr at mine preferanser er avhengig av den oversikten jeg til enhver tid har. Min teoretiske plattform er med andre ord et resultat av en lang rekke innspill og avveininger jeg har gjort. Samtidig er plattformen ikke statisk. De teoretiske preferansene er i stadig endring, og spesielt i forbindelse med forskerutdanninga. For et avhandlingsarbeid som strekker seg over flere år, og da særlig i artikkelform hvor tekster lukkes underveis, kan dette avspeile seg i en viss inkonsekvens når teksten står fram mellom to permer.

I ei veksling mellom teori og empiri blir forskningsspørsmålene utformet. Teorien setter rammer for hvilke forskningsspørsmål den kan bidra til belyse og hva som er faglig relevant. Samtidig gir empirien føringer for hva som er tematisk relevant å studere.

Gjennom slike vekslinger har jeg over tid funnet ei teoretisk forankring bestående av et knippe teorier jeg mener er relevante for denne analysen, og som jeg benytter meg av. Også andre teorier kunne helt sikkert vært anvendt. Siden det er nærmest umulig å ha full oversikt over alle teorier, kan det dukke opp nye – for meg – teoretiske arbeider som ville vært svært relevant å anvende i denne avhandlingen. Denne ufullkommenheten og usikkerheten er imidlertid en del av realiteten for forskeren – ikke ulikt situasjonen for en bedrift som vil skape noe nytt.

Siden jeg er opptatt av prosess og innovasjon faller ei evolusjonær tilnærming til feltet naturlig. Dette vil jeg begrunne nærmere nedenfor (kapittel 2.2). Jeg er også opptatt av den klassiske delinga mellom strukturelle føringer og aktørmotiverte handlinger. I spesifikke situasjoner kan man nok tilskrive enten føringer eller aktørmotivasjon en stor forklaringssevne, men i kompliserte prosesser over lengre tid med flere organisasjoner involvert må begge tilnærmingene inkluderes. Giddens' struktureringsteori gir på et mer abstrakt nivå en god forståelse av samspillet og

avhengigheten mellom struktur og aktørhandling. Struktur har en dualitet ved at den både er et resultat av og en plattform for sosial handling (dialektikk). Struktur reproduseres eller snarere rekonstrueres gjennom sosial praksis, samtidig som den gir praksisen en systemisk form (Giddens, 1984; Peet, 1998; Scott, 2001). I konkrete empiriske analyser er imidlertid denne mer generelle teorien vanskelig å anvende. Jeg har derfor vært opptatt av å finne alternative eller snarere supplerende innfallsvinkler for å kople strukturelle føringer og aktørmotiverte handlinger i analysen. Gjennom ei institusjonell tilnærming, som blant annet konvensjonsteori kan sies å ha klart slektskap med, sammen med teori om organisasjonslæring, mener jeg å ha gjort noen slike koplinger. Også dette utdypes nærmere i dette kapitlet (kapittel 2.6 og 2.7). Jeg gjør oppmerksom på at jeg anvender en bredere og mer allmenn forståelse av strukturbegrepet enn hos Giddens, som nærmest betrakter struktur som institusjonalisert atferd.

Institusjonsbegrepet og forskningsperspektiv som baserer seg på dette, er med andre ord viktige brobyggere mellom struktur og aktør. Med *institusjon* forstår jeg aktørskapte føringer som aktørhandlingene innordner seg, og som samfunnsutviklinga må forstås på bakgrunn av. Institusjonsbegrepet er mangfoldig og brukes i en rekke sammenhenger. Scott (2001 s. 48) skriver blant annet: "Institutions are composed of cultural-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life." Dale (2002), som baserer seg mye på en tidligere utgave av Scott, vektlegger spesielt de kognitive og normative aspektene ved institusjonsbegrepet. I det *kognitive* aspektet vektlegges meningsdannelsen om fenomener og aktiviteter som etableres i et fellesskap, som for eksempel en organisasjon. Gjennom interaksjon etableres en felles forståelse bestående av klassifiseringer og typologier. Mange av disse felles forståelsene blir betraktet som "tatt for gitt". I det *normative* aspektet vektlegges betydninga av normer, verdier, plikter osv. som influerer på det sosiale livet. Det *regulative* aspektet vektlegger mer instrumentelle regler (formelle eller uformelle) i relasjonene mellom aktører.

Felles for alle tre aspektene er at kulturer, sosiale strukturer og rutiner blir betraktet som bærere av institusjonene. Avgrensninga av institusjonsbegrepet er lettest å gjøre analytisk, og vanskeligere å overføre direkte i praksis fordi grensene mellom de tre aspektene er flytende (Begg, 2000). Dette er imidlertid ikke avgjørende for poenget om at disse "tatt for gitt-hetene" er viktige for nyskaping og organisasjonsendring. Dette drøfter jeg videre utover i kapitlet.

Relasjonene mellom aktørene er det sentrale elementet i etableringa av institusjoner. Når handlingene og relasjonene mellom aktørene blir mer og mer regelmessige og preges av rutiner, skjer det ei *institusjonalisering*. Det vil si praksisen festnes og institusjonen etableres (Karlsen, 1999). Både formelle, som offentlige reguleringer, og uformelle institusjoner er relevante i matvaresystemet. Eksempler på

uformelle institusjoner er normer for hva man kan gjøre og ikke gjøre. Institusjonene kan man finne i varierende styrke, utforming og på ulike nivå. De kan for eksempel både være "overordnet" matvaresektoren som en del av nasjonen Norge, og en mer avgrenset del av en organisasjon, for eksempel bedrift. I geografisk terminologi vil man bevege seg i spennet mellom lokalt og globalt.

Videre i dette kapitlet drøfter jeg både organisasjon, aktør og institusjon nærmere. Sjøl om jeg ikke bruker institusjonsbegrepet spesielt aktivt, ligger dette perspektivet i bunn for mine drøftinger. I et struktur-aktør-perspektiv vil jeg si at blant artiklene har nummer fem (*Et land av gulost og grillpølser?*) og seks (*Blir det mangfold av 18 brunoster i ostedisken?*) i hovedsak ei strukturtilnærming, mens artikkel en (*Exploring a strategic turn*), to (*Innovation and changing worlds of production*) og fire (*Exploring dimensions of qualities in food*) i hovedsak har ei aktørtilnærming. I artikkel tre (*Det norske meierisamvirket i omstilling*) er det en klar kombinasjon av struktur og aktør. Felles for alle artiklene og problemstillingene er at prosess og endring er i fokus, og at det foretas koplinger mellom handlende aktører og strukturelle føringer fra blant annet systemer. For eksempel har den første problemstillinga bedriften i fokus, men vektlegger integreringa i et større system (innovasjonssystem) og betydninga det har for nyskaping (prosess). Tilsvarende vier den andre problemstillinga også oppmerksomhet til bedriften, men her fokuseres det mer på et lokalt nettverk (system) som bedriften tilhører og hvordan dette influerer på nyskaping (prosess).

Å betrakte bedriften som analyseenhet, er noe upresist og er for innsnevrende i forhold til det jeg har gjort. Det er snarere nyskappingsprosesser i bedriftene jeg analyserer og som jeg for eksempel sammenligner (artikkel to og fire). Å analysere prosesser går på tvers av skillet mellom strukturelle føringer og handlende aktører, hvor begge elementene inngår i en prosess. *Skillet* mellom struktur og aktør blir mindre relevant. Det er snarere samspeillet som er interessant.

I avhandlinga veksler jeg noe mellom hvilke fenomener jeg analyserer. Jeg bruker system, organisasjon og aktør som begreper og innfallsporter, hvis jeg skal bruke tradisjonelle begreper på dette. Med aktør forstår jeg den eller det som står bak eller deltar i handlinger. Med system forstår jeg summen av et gitt antall aktører og elementer, eller mer korrekt summen av relasjonene dem imellom og den gjensidigheten som ligger i disse relasjonene. System er med andre ord også dynamisk. I forhold til organisasjonsbegrepet følger jeg Scotts (2003) systemperspektiv på organisasjoner. Det vil si at organisasjoner betraktes analytisk som systemer, hvor han skiller mellom henholdsvis rasjonelle, naturlige og åpne systemer. Aktørene i et system eller en organisasjon må ha noe felles som gjør det meningsfylt å tillegge relasjonene mellom dem en spesiell oppmerksomhet. Dette fellesskapet kan være knyttet til interesser og/eller en delt virkelighet. Ofte blir det lagt til grunn at et system ikke kan handle. Det kan derimot en aktør. Skillet mellom system og aktør er imidlertid ikke alltid like

relevant og kan være utydelig. En organisasjon kan for eksempel være et system i en sammenheng og en aktør i en annen sammenheng hvor organisasjonen inngår i et annet system. Det betyr at system og organisasjon ikke er synonyme, men i visse tilfeller kan de brukes om hverandre. Dette handler om at ulike nivå settes i fokus i ulike sammenhenger. Systemnivået er mest relevant ved drøfting av relasjonelle forhold. Men for å studere og forstå hvordan endring foregår og hva som er praksis, er det nødvendig med handlingsperspektiv på aktørnivå. Det betyr at bedriften, som jeg setter i hovedfokus, veksler mellom å bli betraktet som aktør, som system eller organisasjon.

En teori, eller snarere et perspektiv, jeg kunne ha anvendt i denne avhandlinga, men som jeg har valgt å ikke gå nærmere inn på, er aktør-nettverks-teori (ANT) (Latour, 1987, 2005). Hvis man skal gjennomføre en analyse på grunnlag av dette perspektivet, er den temmelig gjennomgripende i sitt vitenskapsteoretiske ståsted. Dens konstruktivistiske tilnærming, og med dens dekonstruerende effekt (et hvert element kan plukkes fra hverandre), gjør det etter min oppfatning vanskelig å kombinere med andre teorier. Jeg har derfor valgt å ikke anvende dette teoretiske perspektivet, siden jeg da antakelig burde lagt an hele avhandlinga etter denne lesten, og det var det ikke tid og rom for. Særlig for eksempelstudiene av Tine Finnmark, Røros, Dovre, Rachel's og utvikling av ostemangfold, ser jeg imidlertid at aktør-nettverks-teorien kunne tilført noe nytt.

I det følgende delkapitlene vil jeg drøfte nærmere den teoretiske plattformen for denne avhandlinga.

2.2 Et evolusjonært perspektiv

Et evolusjonært perspektiv på økonomisk utvikling innebærer at praksisen i bedrifter settes i fokus. Perspektivet innebærer en kritikk av abstrakte teoretiske modeller man finner innen nyklassisk økonomi som blant annet er opptatt av markedstilpasninger basert på pris. Schumpeter mente at betydninga av pris i forbindelse med konkurranse var overvurdert. I en kapitalistisk virkelighet er det konkurranse basert på introduksjon av nye varer, ny teknologi, nye råvarer og nye organiseringer som teller: "[A] competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of profits and the outputs of the existing firms but at their foundations and their very lives" (Schumpeter, 1954 s. 84).

Det er videre ikke tilstrekkelig å studere økonomisk utvikling ut fra bedriftenes indre liv. Deres omgivelser må også inkluderes. Bedrifter betraktes derfor som åpne systemer (Scott, 2003). For eksempel kan lokale konsekvenser av globalisering vanskelig analyseres ut fra systemteorier som handels- og markedsteorier. Lokalsamfunn og lokalt næringsliv utvikles av komplekse krefter og forhold som er mer

eller mindre uavhengig av handel. Eksempler på slike krefter og forhold er relasjoner med gjensidige avhengigheter mellom bedrifter og andre aktører, stordriftsøkonomi, teknologisk utvikling innenfor et geografisk område og internasjonale kunnskapsstrømmer (Storper, 2000).

Ut fra dette resonnementet bør studier av innovasjon og økonomisk utvikling heller karakteriseres av dynamikk enn av statiskhet og likevekt, heller av begrenset rasjonalitet enn av objektiv rasjonalitet, heller av usikkerhet enn av perfekt informasjon, heller av vaner/rutiner og tillit/lojalitet enn av nyttemaksimering og opportuniste. Disse kontrastene er de viktigste i ei sammenligning mellom evolusjonær økonomi og nyklassisk økonomi (Morgan, 2002). Den første og opprinnelige referansen til evolusjonær økonomisk teori om bedrifter blir regnet som Nelson og Winters bok fra 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. De var influert av Schumpeter som vektla entreprenørskap og innovasjon som kilder til økonomisk utvikling. Nelson og Winter var imidlertid også influert av en rekke andre, som for eksempel Marshalls *Principles of Economics* (Nelson og Winter, 1982). Seinere er også andre blitt tillagt inspiratorroller for evolusjonær økonomi: Thorstein Veblen, Karl Marx og Friedrich Hayek (Cooke og Morgan, 1998; Scott, 2001).

De elementene i et evolusjonært økonomisk perspektiv som blir mest vektlagt, eller som kan sies å være perspektivets særtrekk (Cooke og Morgan, 1998; Nelson og Winter, 1982; Simmie, 2005), er:

- Prosesser i og mellom bedrifter er i fokus med vektlegging av spesielt sosiale prosesser knyttet til interaktiv industriell og institusjonell læring.
- Opptatt av situasjoner hvor det ikke er likevekt eller balanse, men der det er preg av usikkerhet og variasjon. Begrenset rasjonalitet råder.
- Betrakter endringer som kumulative og sti-avhengige.
- Løsninger på problemer og utfordringer hos bedriftene søkes i agglomerasjoner.
- Opptatt av innovasjon, både radikal og inkrementell.
- Legger stor vekt på institusjoner og da særlig på uformelle former som konvensjoner, normer, regler og rutiner.
- Har et åpent og ikke-mekanisk grunnlag for teoretisering.

Begrepet stiavhengighet betegner det forholdet at ei utvikling av for eksempel en teknologi er basert på en lang rekke gjensidige avhengige beslutninger og handlinger. Over tid blir disse i sum til faste spor som legger sterke føringer for kommende handlinger. Disse sporene kan være institusjoner i form av regler, rutiner, normer og praksiser. Noen av disse kan være tett innvevd i teknikk på en slik måte at de er nærmest umulig å reversere (for eksempel store investeringer og standarder). Å bygge

på de ressursene bedriften allerede har, kan være en fordel og gi en god plattform for utvikling. På den andre siden kan det også være en sperre for innovasjon ved at nye impulser ikke kommer til. Dermed oppstår en fare for innelukking. Stiavhengighet kan dermed i større grad forklare hvorfor det ikke skjer innovasjon, enn *at* det skjer. Et viktig spørsmål er derfor hvordan noen bedrifter klarer å bryte ut av disse faste sporene og utvikle noe nytt (Simmie, 2005). Dette søker jeg å finne svar på.

Evolusjonær økonomi, innovasjonssystemer (som jeg kommer tilbake til) og stiavhengighet er begreper vi finner igjen i økonomisk geografi. Etter at økonomisk geografi fikk ei kulturell vending på 1980-tallet, som en motreaksjon til mer positivisk regionalforskning, fikk nyklassisk økonomi en renessanse og videreutvikling på 1990-tallet. Den nyklassiske orienteringa, hvor Krugman (1991) blir ansett som den fremste representanten, blir gjerne kalt *ny økonomisk geografi* (Boschma og Frenken, 2005; Thrift, 2000). Den kulturelle vendinga innen økonomisk geografi er ikke ensartet, og det er flere navn som er satt på denne vendinga, for eksempel relasjonell vending og holistisk vending (Boggs og Rantisi, 2003; Overman, 2004). Dette må tolkes som ulike vektlegginger. Den relasjonelle vendinga defineres som ei teoretisk orientering hvor aktører og dynamiske endringsprosesser og utvikling knyttet til aktørenes relasjoner analyseres (Boggs og Rantisi, 2003).

Hovedmotsetningslinjene innen økonomisk geografi går for tida mellom tilhengere og kritikere av nyklassisk økonomi. Tidsskriftet *Journal of Economic Geography* har blant annet gitt rom for kritikk begge veger de siste årene, for eksempel Bathelt og Glückler (2003), Scott (2004) og Overman (2004). Boschma og Frenken (2005) argumenterer imidlertid for en egen posisjon knyttet til evolusjonær økonomisk geografi. Jeg vil vie litt oppmerksomhet til deres kategorisering for å plassere meg sjøl i dette landskapet. Boschma og Frenken identifiserer tre posisjoner innen økonomisk geografi: *institusjonell økonomisk geografi* (IØG) (som legger mer vekt på sosiale-, kulturelle og politiske forhold, og som inkluderer den nevnte kulturelle og relasjonelle vendinga), *ny økonomisk geografi* (NØG) (nyklassisk perspektiv med nevnte Krugman som den fremste representanten) og evolusjonær økonomi som Boschma og Frenken posisjonerer som *evolusjonær økonomisk geografi* (EØG).

Jeg skal kort drøfte skillelinjene mellom disse tre posisjonene, som i hovedsak går på ulike forutsetninger for atferdsforståelse, ulike metodologi, ulike studieenheter, ulik romforståelse og ulik vektlegging av dynamikk (Boschma og Frenken, 2005).

Når det gjelder atferdsforståelse, bygger NØG på at individuelle og uavhengige agenter handler ut fra nyttemaksimering under full rasjonalitet og er som følge av dette ikke opptatt av kontekst. Disse forutsetningene er også de som NØG oftest blir kritisert for. IØG forutsetter at rasjonaliteten er begrenset og at regler styrer mye av handlingene. Også EØG forutsetter begrenset rasjonalitet. Metodologisk gjør NØG bruk av abstrakte modeller kombinert med økonometri. Denne retninga har ei deduktiv tilnærming (reiser

hypoteser som testes ut empirisk). IØG er mer praksisorientert og induktiv, og gjør bruk av eksempelstudier i sitt empiriske arbeid. EØG drar veksler på begge de andre posisjonene. Abstrakte modeller og økonometri blir ikke forkastet, og det brukes både induktive og deduktive tilnæringer. Studienehetene er ulike i den forstand at der NØG konsentrerer seg om mikronivået (uavhengige agenter), er IØG mer makro-orientert og opptatt av institusjoner på et visst territorielt nivå (sted, region og lignende). EØG er også mikro-orientert med særlig vekt på rutiner i organisasjoner. EØG er opptatt av bedriften som en sentral enhet i endring. Når det gjelder forståelse av rom, er NØG stedsnøytral, det vil si det stedsspesifikke kan identifiseres gjennom lokaliseringsfaktorer og dermed nøytraliseres. IØG er derimot svært stedsspesifikk ved at de ulike institusjonene har unike stedspreg. EØG er i utgangspunktet nøytral i forhold til sted, men gjennom utvikling av rutiner oppstår stedsspesifikkhet, som for eksempel kommer til uttrykk i stivhengighet. Både NØG og IØG er statiske. NØG er opptatt av balanse i modellene, mens IØG er opptatt av komparative analyser av institusjoner. EØG er opptatt av dynamikk og særlig av situasjoner med ubalanse, som betraktes som drivkraft til endring og økonomisk utvikling.

Evolusjonær økonomisk geografi drar ut fra denne gjennomgangen veksler både på *ny økonomisk geografi* (særlig metodologisk ved bruk av abstrakte modeller) og *institusjonell økonomisk geografi* (særlig knyttet til atferdsforståelse ved å forutsette begrenset rasjonalitet og ikke kreve nyttemaksimering). Boschma og Frenken argumenter imidlertid for at det er ulike posisjoner. En basis her er at *evolusjonær økonomisk geografi* betrakter organisasjoner ut fra rutiner som er bygd opp over tid. Rutiner er organisatoriske ferdigheter som ikke kan reduseres til summen av individuelle ferdigheter. Organisasjonene er også unike ved at de er heterogene ut fra sine rutiner. Av dette følger at organisasjoner kan ikke modelleres til representative agenter. *Evolusjonær økonomisk geografi* forsøker å forstå den romlige utbredelsen av rutiner over tid, og da spesielt nye rutiner, for eksempel i forbindelse med innovasjon. Slik sett blir ikke romlige agglomerasjoner forklart ut fra rasjonelle lokaliseringsbeslutninger slik som i *ny økonomisk geografi*, eller ved å sammenligne institusjonelle rammer i ulike områder, slik som i *institusjonell økonomisk geografi*, men mer ut fra historisk utviklet romlige konsentrasjoner av kunnskap som er innvevd i organisatoriske rutiner.

Nå kan det sjølsagt diskuteres hvorvidt *institusjonell økonomisk geografi* også er evolusjonær. For meg er det heller ikke så fruktbart å avklare detaljert hvor skillet går. I avhandlinga drar jeg veksler på forskning innen begge posisjonene, for eksempel organisasjonsrutiner i den første artikkelen og produksjonsverdener (institusjoner) i den andre artikkelen. Videre er det ikke åpenbart hvordan konvensjonsteori skal kategoriseres – en teori jeg gjør rede for seinere i dette kapitlet. Jeg har sympati for begge retningene og mener de har mye å tilføre – også hver for seg. I avhandlinga har

jeg hentet inspirasjon fra flere kanter, også utenfor disse to posisjonene og utenfor økonomisk geografi. Det gir derfor liten mening å klassifisere avhandlingen som det ene eller andre, sjøl om det at endring og prosess er i fokus skulle tilsi at jeg har et evolusjonært ståsted.

Jeg vil tydelig understreke at jeg er opptatt av aktører, handling og endring i organisasjoner. Det leder videre til å drøfte nyskaping i bedrifter nærmere. Men før jeg gjør det, har jeg funnet det nødvendig å peke på noen særtrekk ved bruk av jordbruksprodukter som råvare i en industriell produksjon som meieridrift. Deretter drøftes innovasjons- og nyskappingsbegrepene, før jeg går over til systemforståelse av innovasjon.

2.3 Biologiske innsatsfaktorer i industriell virksomhet

Teorier om innovasjon eller teorier med relevans for innovasjon er ofte ikke knyttet til bestemte industrielle produksjoner eller næringstyper, på tross av at de gjerne er utviklet fra eller er anvendt på empiriske studier av spesifikke industrier eller næringer. Ofte er spesifikke industrielle karakteristikk ikke drøftet, kanskje fordi det er først ved komparative studier disse blir tydelige. Når jeg tar for meg meieribransjen og melk som råvare, er det åpenbart at det er behov for ei drøfting av om det er slike spesifikke forhold her og eventuelt å forsøke å ta hensyn til dem i analysen. Slik sett føyer dette seg inn i den mer generelle kritikken som er reist mot klassisk markedsøkonomi og dens manglende evne til å skille mellom næringer (Reinert, 1997).

Det faktumet at meierivirksomhet er basert på sensitive biologiske prosesser, har noen følger for hvilke elementer som bør tas hensyn til i innovasjonsstudier. Som det framgår i flere av artiklene i avhandlingen, er tid og rom viktig på en spesiell måte her sammenlignet med mange andre næringsaktiviteter.

Planteproduksjonen i jordbruket er *sesongavhengig*, og dette influerer også på føringa av husdyrene og kalvingsperioder. Det betyr at det er sesongvariasjoner i melkeproduksjonen, sjøl om det gjennom flere virkemidler er forsøkt å utjamne eller å motvirke dette. Meieriene må ta hensyn til variasjonene fordi det ikke er helt samsvar mellom melkeproduksjon og forbruksetterspørsel gjennom året, med mest leveranse i januar og mai og mest etterspørsel rundt de store høytidene (Bergset et al., 2004). Blant annet derfor er det etablert ei markedsregulering av melk.

En annen variasjon er knyttet til *livssyklusene* til planter og dyr. Hvis etterspørselen etter hvete øker, må produsentene vurdere dette før såing og vekstsesongen starter, til og med sesongen før hvis det er høsthvete som dyrkes. Videre, hvis det er behov for å øke tilbudet av kjøtt, tar det omtrent et halvår å føre opp grisen klar til slakting og dobbelt så lang tid å øke antallet purker, eller omtrent to år å øke

antallet melkekyr. Da forutsettes det at det er ledig produksjonskapasitet, slik at nye investeringer ikke er nødvendig, og at det er ledig melkekvote. Det vil forlenge tidshorisonten ytterligere.

En tredje faktor er knyttet til produktenes *følsomhet* for å bli godkjent som *menneskeføde*, det vil si en følsomhet overfor blant annet bedervelse. Mat har en spesiell kvalitet knyttet til ferskhet. Denne faktoren er relatert til diskusjonen om trygg mat og forbrukerpreferanser – en stor diskusjon jeg ikke forfølger her, men som berøres noe i artikkel fire og seks.

Overført til teoretiske termer innen økonomisk geografi og innovasjon, er alle disse faktorene knyttet til *tid*. Næringsmiddelbedrifter kan vanligvis ikke forutse tilgjengelig råvarevolum eller eksakt kvalitet av råvarene fra jordbruket. Sjøl om det er gjort mye for å standardisere jordbruksproduksjonen, vareflyten og teknisk kvalitet, må næringsmiddelbedriftene være forberedt for ulike situasjoner. Matforedling er mindre forutsigelig enn mye annen industriell prosessindustri. Tidsfaktoren impliserer større usikkerhet. I norsk meieribransje varierer dette imidlertid mellom aktørene. Usikkerheten er størst for Tine og Q-meieriene som kjøper melk fra bøndene, mens Synnøve Finden og andre som kjøper melk fra Tine (som markedsregulator) er sikret mer stabile leveranser.⁵

Et annet særtrekk kan utledes fra jordbrukets *territorielle forankring*. Dyrka jorda er en stedegen ressurs – og ut fra det kan to poenger trekkes fram, som begge bidrar til å skille jordbruk og næringsmiddelindustri fra mer tradisjonell industri som ikke er basert på levende biologisk materiale.

For det første må næringsmiddelindustri som baserer seg på innhenting av råvarer (melk, planteprodukter, dyr) fra gårdene, være lokalisert innenfor en viss *distanse* fra gårdene. Her er det store variasjoner mellom hvilke produkter det er tale om. For melk, som vanligvis skal være svært fersk, vil *transporttiden* influere på lokaliseringa av produksjonsanleggene. Ut fra hensynet til dyrevelferd er transporttiden også svært relevant for transport av levende dyr, og dermed lokalisering av slakterier.

Det andre poenget er knyttet til at ulik topografi og klima gir ulike produksjonsvilkår for jordbruket. Dette er en viktig grunn til at den *geografiske strukturen* i jordbruket varierer. Dette legger sjølsagt føringer for tilførselen av råvarer til næringsmiddelindustrien. Kostnadene ved inntransport av melk blir større når hvert gårdsbruk i regionen i gjennomsnitt har 13 kyr som i Sogn og Fjordane enn om det har 20 som i Rogaland. Slik sett har situasjonen vært at den geografiske strukturen av jordbruket har påvirket strukturen i næringsmiddelindustrien. Slik var det særlig før samferdselsårene ble skikkelig utbygd – skjønt mange vil hevde at det fortsatt er store mangler her, samtidig som kjøretøyene og kravene blir større. Likevel er det historiske

⁵ Tine, Q-meieriene og Synnøve Finden er norske meieriselskaper. Meieribransjen blir beskrevet og drøftet nærmere i kapittel tre.

føringer i form av tidligere investeringer, som fortsatt har stor innvirkning på dagens struktur i store deler av næringsmiddelindustrien. Billig og raskere transport har riktignok redusert betydninga av disse føringene i forbindelse med nyinvesteringer i dag.

Sjøl om industrialisering har redusert betydninga av faktorer knyttet til biologi og natur, må matvareindustrien inkludere disse forholdene i sin planlegging.⁶ En industriell strategi for å balansere tilbudet med forbruksetterspørselen i et fordistisk system, har vært å jevne ut sesongvariasjoner (for eksempel ved markedsregulering), endre jordbruksproduksjonen (for eksempel forskyve laktasjonsperioden hos melkekyr) og øke forbruket av sesongmat i andre sesonger (for eksempel markedsføring av lam i grillsesongen). Et parallelt reguleringssystem til et fordistisk produksjonssystem har forsøkt å regulere den geografiske strukturen i jordbruket. I Norge er dette gjort for å nå politiske distriktsmål. Gjennom den såkalte kanaliseringspolitikken er det gitt insentiver for å styrke den grovfôrbasert melkeproduksjonen i dal- og fjellbygder hvor det er få alternativer til grasproduksjon, mens det er stimulert til kornproduksjon på flatbygder hvor korn er et alternativ til grasproduksjon. Assistansen av politiske insentiver har dermed bidratt til at melkeproduksjonen i Norge er lokalisert til bestemte områder.

For å oppsummere i forhold til melk, som er ressursen som går som en rød tråd gjennom avhandlingen: Melk spiller en spesiell rolle med ulike funksjoner. For det første; melk er et salgsprodukt fra melkeprodusenter, som gir bonden inntekt og som gjennom det bidrar til næringsaktivitet i bygdene. For det andre; på grunn av melkas distriktsvirkning er den politisk støttet og subsidiert. Melk er dermed et politisk verktøy (mer om dette i kapittel 3.6). For det tredje; melk er en ressurs som innsatsfaktor i meieribedrifter. Men, gitt de to første funksjonene kan ikke denne ressursen betraktes kun ut fra teknologiske og bedriftsøkonomiske vilkår.

For at teorier knyttet til innovasjon skal bli relevant for matvareindustrien, må det tas hensyn til disse nevnte tids- og geografi-aspektene. I artiklene har jeg forsøkt å ta hensyn til melkas ulike funksjoner der det har vært nødvendig. Jeg har beskrevet konteksten for at leseren skal kunne forstå dette bedre. Dette gjelder særlig den politiske rollen som melk har.

Forøvrig er det også mange likhetstrekk mellom bedriftsorganisasjoner i meieribransjen og de jeg har lest om fra andre bransjer. *Utfordringene ved å endre handlingsmønstre er ofte de samme, sjøl om løsningene kan være ulike.* Da kan vi gå løs på disse endringsutfordringene sett i et teoretisk lys.

⁶ En annen sak er at naturgitte og geografiske vilkår som i et industrielt perspektiv kan betraktes som en ulempe, i et differensieringsperspektiv kan utvikles som et fortrinn, hvilket også er et av Erik Reinerts poenger (Reinert, 1997), ved for eksempel å satse på å utvikle stedegne kvaliteter som kan koples til produktet.

2.4 Innovasjon og nyskaping i bedrifter

2.4.1 Begrepet innovasjon

Innovasjon kommer via det engelske språket fra det latinske ordet *innovare* som betyr å fornye. Dette stammer igjen fra *novare* som betyr å gjøre ny, og *novus* som betyr ny (Oxford, 1996).

Innovasjon kan studeres som en sosial prosess knyttet til for eksempel en bedriftsorganisasjon. Bedriften utvikler strategier og iverksetter nye typer handlinger som forhåpentligvis gjenspeiler seg i virksomhetens resultater. Noen bedrifter er nærmest kontinuerlig i endring, og organisasjonskulturen og overlevelsessevnen er i stor grad basert på stadig nye innovasjoner. Uavhengig av om innovasjon initieres utenfor eller innenfor organisasjonen, er jeg mest opptatt av sekvensen *iverksetting av nye handlinger* i disse prosessene.

Før jeg går nærmere inn på hva jeg forstår med innovasjon og nyskaping, vil jeg avklare hva jeg mener med begrepet bedrift. Bedrifter kan generelt omfatte mikrobedrifter, filialer, avdelingskontorer, industrianlegg, små- og mellomstore bedrifter (SMB), samvirkeselskaper, multinasjonale selskaper m.fl.. Det råder ingen enighet i mitt fagfelt om en bestemt definisjon av en bedrift (Dicken og Malmberg, 2001; Maskell, 2001; Taylor og Asheim, 2001)⁷. Ulike teoretiske perspektiver vektlegger ulike aspekter, og dermed kan bedriftsforståelsen også bli forskjellig. Nyklassisk økonomi vektlegger bedriften som rasjonell agent, mens innen evolusjonær økonomi er bedriften en organisasjonsenhet som besitter kunnskap og hvor kunnskapstransformering er sentralt (Maskell, 2001). Min forståelse av en bedrift er i første rekke knyttet til den fysiske lokaliserte bedriften, typisk et meierianlegg, uavhengig av dens juridiske status og hvilket organisasjonsmessig kompleks den tilhører. Videre har jeg et åpent systemperspektiv på bedrifter som organisasjoner (Scott, 2003).

Joseph A. Schumpeter forbindes gjerne med begrepet og fenomenet innovasjon. Sjøl om han neppe var den første til å bruke begrepet, er det mange som refererer til ham når de skal definere innovasjon. I følge Schumpeter er utvikling – eller innovasjon⁸ – “only such changes in economic life as are not forced upon it from without but arise by its own initiative, from within” (Schumpeter, 1934 s. 63). En nøkkelprosess er å skape nye kombinasjoner av de elementene som inngår i produksjonen. Innovasjon kan forstås som ei endring av et produksjonssystem, uttrykt gjennom nye handlinger i en

⁷ Referansene her er hentet fra et temanummer i *Economic Geography* om nettopp ulike forståelser av bedriften (2001 vol 77 nr. 4).

⁸ Schumpeter bruker her begrepet *development*, men både Cooke og Morgan (1998) og Fagerberg (2002) bruker *innovation* synonymt.

bedrift. Sitatet fra Schumpeter kan tolkes i retning av at innovasjon er et sololøp av en eller en håndfull personer. Dette bør nok sees i lys av hans engasjement for entreprenøren og at det er derfor dette innenfra-initiativet framheves som den viktige drivkraften i økonomisk utvikling.⁹ Økonomisk utvikling som følge av for eksempel økt etterspørsel gjennom økt befolkningsvekst, er i følge Schumpeter ikke i utvikling av *økonomien* per definisjon, men utvikling av forhold utenfor den økonomiske sfæren (Schumpeter, 1934).

Sjøl om innovasjon er noe som kommer ”innenfra” i en bedrift, vil den sjelden oppstå i et vakuum. For det første kan nettopp press eller hendelser utenfra stimulere innovasjonsprosesser i bedriftene, slik det er beskrevet i flere av artiklene i denne avhandlingen. For det andre er også ”entreprenør-helten” avhengig av omgivelsene for å lykkes, og dermed ha gode relasjoner til aktører utenfor bedriften. Med andre ord, den yngre Schumpeter anla et for snevert perspektiv her. Det forhindrer ikke at hans hovedpoeng står: Det må være en prosess, et initiativ og ei handling internt i bedriften for at det skal bli en innovasjon, og så vil jeg legge til at denne handlinga eller snarere handlingene også må være nye. Og da nye i den betydninga at akkurat dette har de ikke gjort i bedriften før.

Entreprenørskap defineres til å være utvikling av ny forretningsvirksomhet, som igjen kan defineres som virksomhet som representerer noe nytt i forhold til det bestående næringslivet. Begrepet *entreprenør* omfatter den eller de personene eller aktørene som etablerer og organiserer en slik ny økonomisk virksomhet (Berg og Foss, 2002; Spilling, 1998). I avhandlingas andre artikkel er det framhevet at to ulike former for entreprenørskap var avgjørende for utviklinga i to av bedriftene. Den ene formen er bedriftsentreprenørskap som tilsvarende definisjonen over, basert på Schumpeter. Den andre formen er samfunnsentreprenørskap, som jeg definerer som evnen til å tilrettelegge for forretningsutvikling gjennom å påvirke og utforme politiske rammevilkår og mobilisere ressurser i lokalsamfunnet.

Utvikling av ny forretningsmessig virksomhet innenfor et større og etablert foretak, kalles *intraprenørskap* (Pinchot, 1985; Spilling, 1998). For større bedrifter, slik som Tine, er dette et dekkende begrep og relevant perspektiv for arbeidet med nyskaping. Av hensyn til behovet for avgrensning har jeg imidlertid ikke valgt å utdype dette perspektivet i avhandlingen.

Det kan diskuteres om en ny kombinasjon må være ny og unik for en hel sektor for å kalles en innovasjon, eller om det er tilstrekkelig at den er ny for bedriften. Her er jeg enig med Lundvall (2002) i at i den virkelige verden er det vanskelig å skille

⁹ Den personifiserte eller individuelle entreprenøren knyttes gjerne til den yngre Schumpeter eller Schumpeter I. Seinere ble Schumpeter mer opptatt av organisert innovasjon og gjerne innenfor store selskaper – kollektivt entreprenørskap. Hans arbeid knyttet til dette omtales gjerne som den eldre Schumpeter eller Schumpeter II (Fagerberg, 2005).

mellom innovasjon og imitasjon. På den ene siden kan det være vanskelig å definere om et produkt er virkelig nytt sammenlignet med andre produkter i markedet. På den andre siden kan det for en bedrift være like krevende å kopiere eller imitere et produkt som å skape et nytt. Av dette følger en definisjon av innovasjon i bred forstand som også inkluderer utvikling av nye produkter, nye produksjonsprosesser, bruk av nye råvarer, ny organisering og introduksjon i et nytt marked (Schumpeter, 1934).

En annen relevant og nærliggende dualisme innen innovasjoner er radikal og inkrementell innovasjon. Radikal innovasjon betyr for eksempel komplett nytt teknologisk produksjonssystem, mens inkrementell er stegvis hvor bare noen elementer er nye (Lundvall, 2002). I praksis er det få innovasjoner som er radikale. De fleste er i form av forbedringer av eksisterende produksjoner eller produkter. Det betyr at innovasjonen i stor grad bygger på eksisterende kunnskap og kombinasjoner av dette. En bred forståelse av innovasjon inkluderer dermed inkrementell innovasjon.

Det kan også være nyttig å avgrense innovasjonsbegrepet mot oppfinnelser (*inventions*). En oppfinnelse er en nyhet i seg sjøl og kan gjerne inngå i en innovasjon, men innovasjon omfatter også kommersialiseringsprosessen.

Jeg ender da opp med en forståelse av innovasjon som er i tråd med Schumpeters brede tilnærming, men samtidig er jeg mer opptatt av hva som er *nytt for bedriften* og i mindre grad om det er nytt i markedet eller bransjen. Innovasjonsresultatet i form av nyheter i markedet, er avhengig av bedriftenes innovasjonsevne. Hva som blir anerkjent som nyheter og oppnår suksess, har bedriftene mindre kontroll over siden det er avhengig av en rekke faktorer utenfor bedriften, slik det blant annet er vist i eksemplet fra Tine Finnmark (artikkel en) og i studien av verdikjeden for melk (artikkel fem). Jeg er imidlertid mest opptatt av hvordan det arbeides med innovasjon i bedriftene sjøl og hvordan evnen til dette utvikles. Det betyr at *endring* er et begrep som ligger nært til innovasjon.

2.4.2 Begrepet nyskaping

På tross av diskusjonen i delkapitlet foran om innovasjon, har jeg visse reservasjoner mot begrepet innovasjon. Det har skjedd ei utstrakt utvatning, politisering og utydeliggjøring av innovasjonsbegrepet, på lik linje med det begrepet bærekraftig er blitt utsatt for. Innovasjon kan nærmest bety alt, og det legges i dagligtale mange ulike tolkninger av begrepet. Det er derfor lite anvendelig, sjøl om jeg her i avhandlinga har forsøkt presisere hva jeg legger i begrepet. For egen del har jeg i løpet av arbeidet med avhandlinga blitt mer tilbakeholden med bruken av *begrepet* innovasjon, sjøl om *fenomenet* innovasjon fortsatt er viktig.

På bakgrunn av dette foretrekker jeg helst å bruke begrepet *nyskaping*, som jeg forstår som den eller de prosessene en bedrift gjennomfører for å endre handlingsmønster og hvor siktemålet er å forbedre bedriftens virksomhet gjennom å

bringe inn nye elementer i bedriften. Akkurat som for innovasjon, kan disse elementene dreie seg om å utvikle nye produkter, ta i bruk nye råvarer, etablere nye produksjonsprosesser, innføre ny teknologi, etablere seg i nye markeder og innføre ny organisering. Akkurat som jeg avgrenset innovasjonsbegrepet, avgrenser jeg også nyskappingsbegrepet til at det skal være en nyhetsverdi for *bedriften* og ikke nødvendigvis for omverden. Jeg er imidlertid ikke konsekvent i å skille mellom innovasjon og nyskaping. Slik jeg har definert innovasjon i delkapitlet foran, bruker jeg begrepene synonymt. I artiklene er særlig innovasjonsbegrepet brukt.

2.5 Systemperspektiv på nyskaping

2.5.1 Teori om innovasjonssystemer

Ei innflytelsesrik retning innenfor evolusjonær teori, er teori om innovasjonssystemer. Det dreier seg i første rekke om nasjonale innovasjonssystemer, men senere er dette også utviklet til regionale systemer. Begrepet innovasjonssystem ble gjennom flere studier og publikasjoner lansert på midten av 1980-tallet av særlig Freeman (1987), Lundvall (1992) og Nelson (1993), og senere anvendt og utviklet av en rekke andre, blant annet Edquist (1997) og Asheim og Isaksen (1997). I de senere årene har innovasjonssystemperspektivet også fått politisk gjennomslagskraft (Cooke og Morgan, 1998; Edquist, 2005; Freeman, 1994; Lundvall og Maskell, 2000).

Mot slutten av 1980-tallet ble forskningen stadig mer opptatt av hvordan innovasjoner spredte seg og av sammenhengene mellom innovasjon og sosiale og institusjonelle politiske faktorer (Fagerberg, 2002). Produksjonssystemer med tette og stabile relasjoner mellom produsenter, kunder og leverandører, kan kalles et innovasjonssystem i en Lundvallsk forståelse, mens Freeman og Nelson er mer makroorientert og setter nettverk mellom privat og offentlig sektor i søkelyset (Fagerberg, 2002). Felles for innovasjonssystemtilnærminga er at den var en kritikk mot en lineær forståelse av innovasjon. Relasjonene knyttet til innovasjon var mer komplekse og preget av interaktivitet mellom aktørene, og da særlig mellom bedrifter, kunnskapsmiljøer og offentlige institusjoner.

Studier av innovasjonssystemer har gjerne en smal eller bred forståelse av slike systemer (Cooke og Morgan, 1998). Den smale forståelsen er mest knyttet til aktørene som direkte inngår i innovasjonsprosessen: “The network of institutions in the public and the private sectors whose activities and interactions initiate, import, modify and diffuse new technologies” (Freeman (1987 s. 1) også sitert i Cooke og Morgan (1998 s. 25)). En bred forståelse begrenser seg ikke bare til aktørene, men fokuserer mer på uformelle institusjoner i relasjonene mellom aktørene og da gjerne knyttet til læring:

”All parts and aspects of the economic structure and the institutional set-up affecting learning as well as searching and exploring” (Lundvall, 1992). Gjennom den brede Lundvallske forståelsen oppfattes nasjonale innovasjonssystem som nasjonale strukturerte system for interaktiv læring, og her er det gjennom læring en passasje til prosessforståelse.

Jeg vil skille mellom to måter utforskinga av innovasjonssystemer har foregått på. Først kan vi ta et innovasjonssystem som et utgangspunkt og lete etter slike systemer i det virkelige livet gjennom empiriske studier og eventuelt undersøke hvordan de kan forbedres, slik blant annet Asheim og Isaksen (1997), Isaksen (1999), Nordic Innovation Centre (2005), Hauknes (2001) og andre har gjort. Dette kan kalles ei *systemtilnærming*, hvor elementene i systemet blir kartlagt og utforsket. For det andre kan vi ta utgangspunkt i prosessen og utforske hvordan innovasjonsprosessen forløper både i bedriften og i innovasjonssystemet for øvrig etter hvert som elementene og aktørene i systemet involveres. Dette kan kalles ei *prosesstilnærming*. I et mer abstrahert teoretisk perspektiv, kan disse to tilnærmingene relateres til en debatt om strukturelle føringer versus aktørhandlinger. Systemtilnærming representerer ei strukturtilnærming og prosesstilnærming representerer ei aktør- og handlingstilnærming. På et metanivå kan disse lenkes sammen ved å betrakte prosesser som kunnskapsproduksjon og læring i organisasjoner og nettverk som subsystemer innenfor innovasjonssystemer (Lundvall og Maskell, 2000). Prosesstilnærming kan tilføre et dynamisk perspektiv til et ellers statisk strukturperspektiv.

Innovasjonssystemer studeres på ulike nivå og med ulike innfallsvinkler, for eksempel:

- Sektorspesifikke innovasjonssystem, for eksempel melkesektoren i Norge. Systemene avgrenses av typen virksomhet og/eller råvarebasen, slik som melk i denne avhandlinga.
- Teknologispesifikke innovasjonssystemer, for eksempel elektronikk og IKT. Her avgrenses systemene ut fra typen teknologi og kan i seg sjøl betjene en rekke andre sektorer og systemer.
- Regionale innovasjonssystemer, for eksempel mekanisk industri på Jæren (Asheim og Isaksen, 1997). Slike systemer avgrenses geografisk og kan gå på tvers av bransjer og teknologier.
- Bedriftsspesifikke innovasjonsnett, det vil si den enkelte bedrift og dens interaksjon med omgivelsene. Dette skiller seg ut fra de øvrige tilnærmingene fordi det tar utgangspunkt i enkeltbedriften og dens unikhet. Det kan argumenteres mot at dette representerer et innovasjonssystem på samme måte som de øvrige innfallsvinklene. Jeg vil imidlertid hevde at ei slik

bedriftsspesifikk tilnærming kan tilføre innovasjonssystemteorien noe nytt og lettere ivareta forståelse av hvordan det unike utvikles innenfor et større system.

Disse perspektivene er ikke gjensidige utelukkende, men snarere vil det i empiriske studier være overlapp mellom dem. For eksempel vil sektorspesifikke innovasjonssystemer kunne inngå i regionale innovasjonssystemer.

Det er imidlertid noen fellestrekk ved disse analysene ved at innovasjon blir sett på som en interaktiv prosess, og de respektive systemene karakteriseres av en viss grad av en stabil sjølstyrt eller autonomisk dynamikk (Lundvall, 2002).

Et perspektiv på innovasjon gjennom systemer inkluderer både interne og eksterne aktiviteter i forhold til bedrifter. Litteraturen knyttet til dette feltet er opptatt av begrepsutvikling og empiriske studier av hvordan aktører og deres handlinger relaterer seg til hverandre i et system som støtter opp om innovasjon i bedriftene (mikroperspektiv) (Lorentzen, 2001). Min diskusjon her i forhold til systemtilnærminga har som formål å videreutvikle begrepene.

Et vareproduserende innovasjonssystem omfatter både aktører som kan knyttes direkte til produksjonssystemet eller verdikjeden og aktører som kan knyttes til det støtteapparatet vi kan finne i infrastrukturen (Isaksen, 1999). Infrastruktur er her ment i bred forstand ved at det omfatter alt fra fysisk infrastruktur som transportsystemer, renovasjon, strømforsyning, vann osv., til finansielle støttefunksjoner og kompetansefunksjoner knyttet til banker, konsulenter, forskning, utdanning osv.

I en bred forståelse av innovasjonssystemer er en rekke elementer blitt fokusert og analysert (Cooke og Morgan, 1998; Lundvall og Maskell, 2000; Lundvall, 1992):

- Den indre organiseringa av bedrifter.
- Relasjonene mellom bedrifter og da spesielt bruker-produzent relasjoner.
- Betydninga av offentlig sektor og da spesielt utdanning og særlig yrkesfaglig utdanning.
- Det finansielle systemet og særlig hvordan det er bygd opp.
- Forskning og utvikling (FoU), både når det gjelder omfang og organisering. Betydninga av FoU i generering, tilegning og diffusjon av teknologi er spesielt i fokus. Typiske FoU-aktører er forskningsinstitutter, universiteter og høyskoler, samt at de større bedriftene har egne FoU-grupper som gjerne arbeider i samarbeid med øvrige FoU-aktører.
- Betydninga av mellomorganisasjoner (meglere) som nærings- og handelsforeninger (sektororganisasjoner), lokale råd og handelskammer og regionale teknologioverføringsentra (territorielle organisasjoner).

- Betydninga av sosial kapital, hvor det spesielt er lagt vekt på tillit. Hvis det industrielle miljøet i sterk grad er basert på tillit, vil dette stimulere til langvarige og nære relasjoner til eksterne aktører (for bedriften), og det er viktig for innovasjon.

Dette viser at det er stor bredde innenfor innovasjonssystemperspektivet. Bredden gjør også at det har betydelig overlapp med andre perspektiver og dermed blir mer utydelig som eget perspektiv.

I noen studier av nasjonale innovasjonssystemer er relasjoner utenfor de tradisjonelle markeds- og handelsrelasjonene viet spesiell oppmerksomhet. Forskjeller mellom nasjoner når det gjelder kultur, organisering, utdanning osv. er spesielt blitt satt i fokus. Den spesielle situasjonen man kan finne for små nasjoner er også studert (Lundvall og Maskell, 2000; Maskell et al., 1998).

Tilnærminga som er gjort for nasjonale innovasjonssystemer er også overført på regionalt nivå: regionale innovasjonssystem. Når innovative organisasjoner på regionalt nivå er plassert i et institusjonelt miljø hvor systematisk kontakt og interaktivitet blant de innovative aktørene er normalt, kan dette utvikle seg og danne et regionalt innovasjonssystem (Asheim og Gertler, 2005; Cooke og Morgan, 1998; Iammarino, 2005).

De to hovedelementene, produksjon og infrastruktur, i et nasjonalt innovasjonssystem er også deler i et regionalt system. Produksjonsstrukturen kan for eksempel utgjøre en *regional klynge*, eller ”en geografisk avgrenset konsentrasjon av gjensidig avhengige bedrifter med aktive kanaler for forretningstransaksjoner, dialog og kommunikasjon, og som kollektivt deler oppfatninger av felles muligheter og trusler” (Rosenfeld (1996), som er gjengitt i Rosenfeld (1997), også referert i Asheim og Isaksen (2000 s. 177), min oversettelse). For å utgjøre et regionalt innovasjonssystem må klyngene omgis av en institusjonell infrastruktur som inneholder viktig kompetanse som støtter opp om regional innovasjon (Asheim og Isaksen, 2000). Institusjoner er her av typen formelle, slike som forskningsinstitutter, universiteter, offentlige organer og lignende.

Denne forståelsen av regionale innovasjonssystem er idealtypologisk, og i operasjonaliseringer ser det ikke ut til å være en entydig definisjon. Fra empiriske analyser er minst fire ulike typer regionale innovasjonssystemer identifisert. De tre første er kategorisert av Asheim, mens Isaksen har pekt på den fjerde (Asheim og Isaksen, 2000; Asheim og Gertler, 2005; Isaksen, 1999).

- *Territorielt forankra regionale innovasjonsnettverk* som omfatter bedrifter og institusjoner i en region. Samarbeidet mellom disse aktørene baserer seg på geografisk, sosial og kulturell nærhet og stor grad av interaktivitet.

- *Regionalt nettverksbaserte innovasjonssystem* er ei videreutvikling av innovasjonsnettverkene ved at innovasjonsarbeidet er mer systematisert. Det er utviklet institusjoner i infrastrukturen for å styrke innovasjonen, blant annet FoU-institusjoner.
- *Regionaliserte nasjonale innovasjonssystem* skiller seg fra de to første systemene ved at de er sterkere integrert i nasjonale systemer. Det kan for eksempel være gjennom nasjonale eller internasjonale forskningsmiljøer eller FoU-avdelinger i større bedrifter. Videre er disse systemene oftere basert på en lineær innovasjonsmodell for eksempel i gjennomføring av strukturerte og avgrensa innovasjonsprosjekter.
- *Regionale innovasjonsmiljøer i overregionale nettverk* indikerer at regionale ressurser støtter opp innovasjon i bedrifter sjøl om bedriftene ikke inngår i formaliserte regionale nettverk eller systemer. Disse regionale ressursene mobiliseres gjennom uformell sosial kontakt innenfor et avgrensa geografisk område. Bedriftene har samtidig sterke relasjoner til ressurser på nasjonalt eller internasjonalt nivå. Det er dermed ressurser på flere geografiske nivå som bedriftene drar veksler på i sitt arbeid med innovasjon. Isaksen (1999) identifiserte denne kategorien gjennom empiriske undersøkelser i Norge.

Dette viser at det er variasjoner og nyanser som dels vil skyldes forskjeller fra bransje til bransje, og dels vil skyldes den forskningsmessige tilnærminga som velges. Ei systemtilnærming vil lettere kunne kategorisere et nettverk ut fra kategoriene over, enn ei prosesstilnærming vil kunne gjøre. Kategoriseringer og lokaliseringsbeskrivelser er viktige, men for å forstå innovasjon i et romlig perspektiv er det vel så relevant å undersøke *hvordan* produksjonen og samspillet i agglomerasjonene foregår.

Teori knyttet til *industrielle distrikt* er særlig opptatt av at industriell produksjon er spesifikk for den enkelte lokalisering i en definert region og hvordan uformelle institusjoner og nettverk påvirker utviklinga. Suksessen er knyttet til en kombinasjon av funksjonell og territoriell integrering. I denne teorien legges det til grunn at nærhet i relasjoner er viktig. Gjennom at aktører i en region eller et territorielt område har en fysisk nærhet, kan det utvikles et særpreg som kan forklare hvorfor en region utvikler seg økonomisk i ei bestemt retning. Sterk avhengighet mellom bedriftene bygd på ei utstrakt arbeidsfordeling av oppgaver er en viktig karakteristikk av industrielle distrikt. Arbeidsdelinga innebærer ei spesialisering blant produsentene. Arbeidsdelinga og spesialiseringa, herunder utviklinga av produksjonsteknologi, ledes i første rekke ut fra lokalt forankra institusjonelle forhold og ikke ut fra en idealisert optimal modell. En videre karakteristikk er at denne avhengigheten mellom bedriftene har ei territoriell forankring. Det er et lokalt eller regionalt næringsområde med et miljø som fungerer som senter for kunnskapsproduksjon, oppfinnsomhet og entreprenørskapsevner. Dette

bidrar sterkt til å opprettholde og utvikle innovasjonsevnen i slike territorielle områder. Innovasjon er da forstått som interaktiv læring, i tråd med nyere innovasjonsteori. Forskninga på industrielle distrikter bidro til ei sterkere vektlegging av innovasjon som en sosial prosess med vekt på interaktivitet og ikke-lineære innovasjonsforløp. Denne Marshall-inspirerte teorien knyttes særlig til studier i Nord-Italia, hvor Piore og Sabel (1984) bidro til at dette ble mer kjent, samt at de utviklet studiene mer teoretisk (Amin, 1994; Asheim, 2000; Storper, 1997).

I forhold til den empiriske konteksten for avhandlinga, finner jeg at den melkeindustrielle sektoren i Norge ikke er regionalisert, men mer vertikalt integrert, jf. kapittel tre. Det betyr at ingen av de fire variantene av regionale innovasjonssystem nevnt ovenfor er dekkende for melkesektoren. Meieribedriftene har ofte lite til felles med øvrige bedrifter i lokalmiljøet, og det gjør det vanskelig å skape synergieffekter horisontalt. Meierier legger i liten grad funksjoner ut til lokale eller regionale leverandører. Det er med andre ord svake regionale system eller nettverk. Mot dette kan det innvendes at de regionale selskapene til Tine er slike regionale produksjonssystem. På sett å vis er det riktig, men de er ikke bygd opp som et samarbeid mellom sjølstendige bedrifter. Tine-meieriene er snarere vertikalt integrert hvor de regionale selskapene har en strategisk og koordinerende ledelse og en del fellesfunksjoner, hvilket ikke er å betrakte som et regionalt produksjonssystem i denne sammenhengen.

Det er heller ikke grunnlag for å betrakte meieribransjen som et industrielt distrikt, med mindre hele Norge betraktes som det. Det finnes riktignok regionale konsentrasjoner av melkeproduksjon, som Jæren og i Trøndelag, men også disse områdene er sterkt nasjonalt integrerte. Oppmerksomhet knyttet til for eksempel regionale produkter, har inntil helt nylig nærmest vært fraværende. Meieribransjen er med andre ord sterkt vertikalt integrert, men i liten grad horisontalt. Lokal næringslivsaktivitet er for liten og spredt til å være av særlig betydning for meieriene. Meieriene er heller ikke innvevd i sterke relasjoner til bedrifter i andre bransjer. Jeg ser da bort fra integrering mellom melkeproduksjon på gårder og meieriene som de leverer til.

På tross av dette er det likevel noen poenger fra både innovasjonsteori og teori om industrielle distrikter som er verdt å forfølge i en analyse av meieribransjen. Territoriell nærhet ser ut til å ha mindre betydning for meieribedrifter, med unntak av inntransport av rå melk slik jeg har drøftet foran. Derimot er de svært avhengig av relasjonell nærhet, dog over lengre distanse. Unntak fra dette finnes, som for eksempel vist i artikkel to, hvor en av meieribedriftene utviklet sterke relasjoner til andre i sitt lokalsamfunn. Videre er perspektivet med nasjonale innovasjonssystem relevant, slik jeg kommer nærmere inn på empirisk i kapittel tre. Men heller ikke her er bildet svart-hvitt. En av de andre bedriftene som er analysert i artikkel to, utviklet i stor grad på

egen hånd relasjoner utenfor det nasjonale innovasjonssystemet – i det tilfellet internasjonalt.

Dette tyder også på at det kan være vel så relevant å vie oppmerksomhet til bedriftsspesifikke forhold, samt innovasjon som en sosial prosess med vekt på interaktivitet og ikke-lineære innovasjonsforløp. Det er med andre ord nødvendig å gå innovasjonssystemperspektivet litt mer etter i sømmene.

2.5.2 En kritikk av innovasjonssystemperspektivet

En rekke begreper og perspektiver anvendes for å analysere innovasjon, relasjoner og økonomisk utvikling: agglomerasjoner, klustere eller klynger, innovasjonssystemer (henholdsvis nasjonale eller regionale) mv. Kanskje er det feil eller villedende å søke etter klare avgrensinger her, det vil si å avgrense til systemer som inkluderer et gitt antall bedrifter og andre tilhørende aktører. Det er snarere slik at hver organisasjon og bedrift har *sitt eget unike system eller nettverk de opererer i*. Dette systemet er i kontinuerlig endring.

Innovasjonssystemperspektivet har flere begrensinger, for eksempel ved at det ikke tar høyde for produksjons- og produktspesifikke forhold (Storper og Salais, 1997). Dette er en relevant kritikk, jf. min diskusjon foran i kapittel 2.3 om biologiske innsatsfaktorer. Videre er vektlegging av formelle institusjoner ikke tilstrekkelig til å forstå og forklare innovasjon, herunder variasjon og spesialisering som kan observeres, for eksempel hvorfor det er så mye møbelindustri på Sunnmøre. Konvensjoner og praksis er viktig både for å forklare variasjon og ulike grader av suksess (Storper og Salais, 1997). Innovasjonssystemperspektiv er mindre kraftfull til å forklare hva som *skjer i systemet*, det vil si i relasjonene.

En annen påpekt svakhet ved innovasjonssystemperspektivet er at begrepene er relativt diffuse (Edquist, 2005). Institusjonsbegrepet blir for eksempel anvendt både om institusjonelle aktører og om uformelle regler. Videre er det ingen klare grenser for hva som kan inkluderes i et innovasjonssystem.

Innovasjonssystem betraktet som et ideal kan tyde på at det ligger en tro på en objektiv sannhet til grunn. Det vil si at det nærmest er funnet en lovmessighet for hvordan innovasjon foregår: Gjennom innovasjonssystemer. Og videre, en tro på at innovasjon kan styrkes gjennom å stimulere til utvikling av slike systemer – slik de er definert. Dette er jeg skeptisk til – ikke til å stimulere til innovasjon, men til å stimulere til utvikling av bestemte innovasjonssystemer. Andre har også kritisert en for instrumentell tilnærming til innovasjonssystemer, og da særlig teori om nasjonale innovasjonssystemer. For eksempel vektlegger Nilsson og Uhlin (2002) læring i et regionalt perspektiv på innovasjonssystem. De argumenterer for at styring av systemer ikke er mulig, både ut fra det er for komplekst og i tillegg fordi at det er enkeltaktører som er motorer i disse systemene. Det forhindrer ikke at det er bestemte *funksjoner* i

innovasjonssystemer som er viktige for innovasjon, for eksempel relevant utdanning og forskning, og at disse funksjonene kan påvirkes for eksempel gjennom offentlige tiltak.

Å betrakte innovasjonssystemer som ideelle normer eller maler for ei tilpasning kan bli feil, eller i det minste utilstrekkelig, med en argumentasjon fra to ulike hold. For det første har bedriftsspesifikke forhold stor betydning for innovasjon. Dette blir underkommunisert i innovasjonssystemtilnærminga. Innovasjon skjer også i bedrifter som ikke er integrert i innovasjonssystemer. Kanskje kan det også være ei forklaring på noe som er et problem i innovasjonssystemteori, nemlig å forklare hvordan innovasjonssystem oppstår – de har ikke alltid vært der – og de oppstår ikke ut av intet. Innovasjonssystemteori er mer egnet til å beskrive de som finnes.

For det andre kan oppbygging av innovasjonssystemer ha ei innebygd motsetning i forhold til innovasjonens innhold, nemlig å skape noe unikt nytt. Vi vet at tette relasjoner, som kan og bør oppstå i innovasjonssystemer, kan føre til konformitet med fare for innelukking i bestemte handlingsmønstre. Slik sett kan ei sterk utvikling av et innovasjonssystem på sikt paradoksalt nok føre til mindre unik innovasjon og mer konkurranse innen standardproduksjon.

Her kan det hentes et eksempel fra meieribransjen. Å hevde at man i Norge har et nasjonalt innovasjonssystem innen meieribransjen vil neppe møte særlig motstand. Tine, Synnøve Finden, Matforsk, UMB (Universitetet for miljø- og biovitenskap, tidligere Norges landbrukshøgskole); da er de viktigste aktørene nevnt. Men nei, vi har jo en rekke eksempler på at andre aktører har hatt avgjørende betydning for innovative øvelser også innen meieribransjen: Meieribedriften på Dovre (se artikkel to) med inspirasjon fra Sveits og Frankrike og innleid meierikompetanse fra Frankrike; Røros (se samme artikkel) med kopling til lokale krefter og fagkompetanse utenfor innovasjonssystemet; Biola, en funksjonell drikke som produseres med lisens fra Finland; oster som er en rekke kopier fra utlandet; Kesam som er inspirert fra Island og Tyskland.

Dette gir grunnlag for begrepet *bedriftens innovasjonsnett*, det vil si det sett av relasjoner som bedriften har og som har betydning for bedriftens innovasjonsevne. Det følger av dette at innovasjonsnettet er unikt for bedriften, og kan sjelden kopieres. Det er imidlertid slik at innovasjonsnettene kan kategoriseres, hvis det er av interesse, og de kan dissekteres i ulike elementer. Disse elementene kan man finne igjen i mange innovasjonsnett. Det må skilles (analytisk) mellom bedriftens produksjonsnett og bedriftens innovasjonsnett. Det første er summen av bedriftens relasjoner knyttet til produksjonen (verdikjede), mens det andre er summen av bedriftens relasjoner knyttet til innovasjon. Det vil sjølsagt være betydelig overlapp her, men det kan være et empirisk spørsmål å undersøke i hvilken grad det er overlapp, og hva som kjennetegner bedrifter som ikke har overlapp fra bedrifter med stort overlapp. Forskjellen mellom

disse to nettverkene utgjøres av det som kan kalles ikke-handelsmessige avhengigheter mellom bedrifter (jf. *non-traded interdependencies* (Storper, 2000)).

Bedriftsspesifikke innovasjonsnett inneholder relasjoner som strekker seg over store distanser med varierende grad av tetthet eller nærhet i relasjonen. Bedriftenes innovasjonsnett kan dermed inngå i flere produksjons- og innovasjonssystemer. Det betyr at systemene både er lokale og er på samme tid arena for agering over distanse.

Det er likevel ikke tvil om at det er et nasjonalt innovasjonssystem for melk i Norge, slik det er definert foran. Sett i lys av en trend med økende internasjonal handel, sto dette innovasjonssystemet i fare for å bli innelukket. Man klarte verken å ha en kostnadseffektiv meieriindustri som kunne konkurrere prismessig på standardvarer eller å skape unike produkter som kunne konkurrere ut fra andre kvaliteter. Dette var jo heller ikke nødvendig siden meierisamvirket dominerte totalt i et beskyttet heimemarked. Slik var situasjonen til langt ut i 1990-årene. Da ble utsiktene større for sterkere konkurranse, blant annet med mulig norsk medlemskap i EU.

Innovasjonssystemet ”åpnet” seg da i større grad til to sider, eller snarere på flere nivå til multinivåsystemer, som består av kombinasjoner mellom lokale/regionale, nasjonale og internasjonale nivå (Oinas og Malecki, 1999). For det første ble internasjonale impulser sterkere. Tine, som forøvrig også ble etablert som merkenavn i 1992, forsøkte seg sterkere med eksport samtidig som utenlandske produkter dels ble importert (spesialoster)¹⁰, lisensprodusert (for eksempel franske Yoplait yoghurt) eller etterlignet (for eksempel Biola fra Finland). For det andre skjedde det også ei innenlandsk differensiering, særlig lokalt. Konkurrerende meierier ble etablert, om enn i svært beskjeden målestokk i første omgang. Melkebønder begynte med gårdsforedling, og enkelte meieribedrifter søkte egne veger for å styrke egen produksjon (jf. Dovre og Røros i artikkel to). Alt dette bidro til at nye impulser kom inn i det norske innovasjonssystemet og skapte ny dynamikk.

De to største konkurrentene til Tine på det innenlandske markedet i dag, Synnøve Finden og Q-meieriene, er et eksempel på hva som skjer når de innordner seg i et etablert innovasjonssystem. De har gjennom sine produkter i realiteten ikke bidratt med noe nytt og unikt, men lagt seg tett opp mot Tines produkter og satset på konkurrerende nummer-to-produkter. I stor grad inngår de også i det samme produksjonssystemet og har både utveksling av arbeidskraft og benytter seg av de samme utdannings- og forskningsmiljøene. Det innebærer at det ligger strukturelle føringer i hvordan de må tilpasse seg eller for hva de betrakter som relevant strategivalg, jf. hvordan et bestemt regime eller konvensjoner kan dominere i en verdikjede (artikkel fem i avhandlingen). Jeg kan ikke påstå at nykommerne er ”tvunget” til konformitet, men summen av strukturelle føringer og deres egne handlingsvalg har

¹⁰ 69 selskaper ble tildelt kvote på import av ost i 2005. De tre største importørene i volum var Joh-System, Tine og Oluf Lorentzen (Statens landbruksforvaltning: www.slf.dep.no, 2005-09-29).

gjort at de har havnet innenfor et nasjonalt innovasjonssystem. Dette har ført til en sterkere markedskonkurransen, dog uten at det kan sies å ha tilført produktutvalget noe nytt gjennom innovasjon.

Dette er ikke nødvendigvis en kritikk av innovasjonssystem som perspektiv, men snarere ei understreking av at det er viktig å studere hva som skaper dynamikk i innovasjonssystemene. Dette poengterer også at det er nødvendig å studere hvordan aktørene lærer og endrer handlingsmønster. Jeg går derfor nå over til å drøfte organisasjonslæring.

2.6 Organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon

Innovasjon innebærer endring i handling, og for å få til det i en organisasjon, kreves at denne er i stand til å produsere ny kunnskap og å lære. Jeg har så langt vært mest opptatt av mer varige elementer i innovasjonssystemer. Jeg går nå mer over til å se innovasjon som prosess. Innovasjon er ikke begrenset til en enkelt hendelse, men er snarere en prosess (Lundvall, 1992). Prosessperspektivet er knyttet til hvordan aktørene påvirker hverandre. Videre er det knyttet til hvordan bedrifter endrer sitt handlingsmønster. Kort sagt: Hvordan lærer bedrifter? Svaret på dette spørsmålet bidrar til å besvare problemstillingene for avhandlinga.

Lundvall har også koplet læring og innovasjon, og relaterer dette samtidig til struktur: ”Hvis innovasjon reflekterer læring, og hvis læring delvis springer ut fra rutineaktiviteter, må innovasjon være rotfestet i den rådende økonomiske strukturen” (Lundvall (1992 s. 9), min oversettelse). Rutiner blir dermed et bindeledd mellom prosess og struktur, og et spor å utforske videre.

Ett alternativ å følge videre er *nettverksteorier*. Nettverk og relasjoner betraktes som ressurser for utvikling av bedrifter (Blundel, 2002). Relasjoner kan både initiere, drive fram og påvirke læring i organisasjoner eller bedrifter. Et annet alternativ er *entreprenørskap*, hvor individuelle ferdigheter og evner blir fokusert på, sjøl om det også blir understreket at entreprenørskap er et kollektivt fenomen (Johannisson, 2000). Begge disse alternativene poengterer at kunnskap er viktig, men så er det behov for å forstå hvordan kunnskap blir til – blir produsert – og blir konvertert til handling i en organisasjon. Sjøl om relasjoner og individuelle ferdigheter er viktige i forhold til innovasjon, kan ikke organisatoriske forhold ignoreres. Det er med andre ord behov for å forstå bedre hvordan bedrifter lærer, hva de lærer og hvordan de kombinerer lokale og ikke-lokale kilder til læring. Forskningsposisjonene knyttet til *lærende organisasjoner* og *kunnskapsproduksjon* kan bidra til en slik forståelse fordi de bringer samfunnet inn i bedriften gjennom en bred, interaktiv deltakelse (Malmberg og Maskell, 2002; Morgan, 2004; Taylor og Asheim, 2001).

Læring er med andre ord en del av innovasjonsprosessen. Det er forskjellige stadier i læringa: *Søking* og *utforsking* er to av dem. Søking er et mer spesifikt og målorientert søk etter informasjon eller innspill til innovasjonsprosessen i bedriften, mens utforsking er mindre målorientert og mer åpen. Av dette følger at utforsking kan av og til gi uforutsette konsekvenser. ”Utforsking vil noen ganger resultere i brudd i kumulative stier og lage en basis for nye teknologiske paradigmer” (Lundvall, 1992 s. 11, min oversettelse). Radikale innovasjoner kan forklares med slike brudd.

Mer målrettet søking kan være aktuelt for en bedrift når det for eksempel skjer teknologiske endringer eller hendelser i markedet på en slik måte som bedriften ikke er vant til, og bedriften må sjøl handle på en ny måte. Berger og Luckmanns beskrivelse kan tolkes som relevant her: ”Validiteten av min kunnskap om hverdagslivet blir tatt for gitt av meg sjøl og av andre inntil videre, det vil si til det oppstår et problem som ikke kan løses innenfor rammene av den” (Berger og Luckmann, 1966 s. 58, min oversettelse). Med andre ord, ny kunnskap er nødvendig for å løse problemet, og er her et grunnlag for innovasjon.

En kommentar må her knyttes til situasjonen rundt det å legge strategier for endring og valget av slike strategier. Når en organisasjon har erkjent at det er behov for nye handlinger, kan de utvikle strategier for å oppnå dette.¹¹ Men hva kan organisasjoner gjøre? Organisasjoner er ikke statiske, men påvirkes som nevnt av endringer i for eksempel teknologi og marked. Idealtypisk kan organisasjoner møte slike utfordringer på to måter. For det første kan de overse eller nærmest *ignorere endringene* i omgivelsene – en strategi som er relativt vanlig og som ikke skal undervurderes. Det er en motstand mot endring. Rutiner representerer stabilitet og gjør organisasjonen konservativ. Organisasjonen kan imidlertid tilpasse aktivitetene slik at de blir i tråd med rutinene og det de er vant til. Tradisjonelle løsninger blir valgt. For det andre kan organisasjonene *endre handlingsmønstre* mer radikalt. Da er det behov for en sosial rekonstruksjon slik at organisasjonen blir i stand til å endre rutiner og møte utfordringene. Hvis det er bevissthet og egen kunnskap om dette, må organisasjonen bestemme seg for hva den vil gjøre.¹² Deres funn, mål og handlinger som må gjøres, er hva jeg forstår som strategier.

¹¹ En slik uttalelse om strategivalg kan gi inntrykk av at organisasjoner eller bedrifter er rasjonelle aktører slik det forutsettes i nyklassisk bedriftsteori. Dette er ikke min posisjon. Jeg betrakter ikke bedrifter som agenter som fatter rasjonelle beslutninger i tråd med ei nyklassisk forutsetning. Strategivalg kan problematiseres betydelig, men jeg går ikke inn på det her.

¹² Når jeg her benevner organisasjonen som en nærmest rasjonell aktør, er ikke det helt presist eller i tråd med min forståelse av en organisasjon, jf. drøftinga i kapittel 2.1. Som nevnt i forrige note, kan beslutningsprosesser som strategivalg problematiseres betydelig, og aktørene *innad* i organisasjonen kan være mange. Men for enkelhets skyld bruker jeg organisasjon som aktør her.

Så tilbake til kunnskap. Kunnskap er komplekst og kan studeres ut fra en rekke perspektiver. En distinksjon mellom eksplisitt og taus kunnskap er nyttig.¹³ Nonaka og Takeuchi (1995) gjør et slikt skille, hvor eksplisitt kunnskap kan artikuleres i formelt språk, mens taus kunnskap ikke kan det. Nonaka og Takeuchi fokuserer på den gjensidige påvirkninga av disse to formene for kunnskap. De argumenterer for at dette er nøkkelen i dynamikken i kunnskapsproduksjonen i en bedriftsorganisasjon. Og jeg vil legge til: Kunnskapsproduksjon er avgjørende for endring av handlingsmønsteret i organisasjoner. Taus kunnskap er innvevd i rutiner, og det kan gjøres en distinksjon mellom kognitiv og teknisk taus kunnskap. Kognitiv taus kunnskap er mentale modeller som deles av organisasjonsmedlemmene. Slike modeller kan være fortolkningsrammer (*schemata*), paradigmer, perspektiver, tro, synspunkter osv. Teknisk taus kunnskap inkluderer mer konkret fagkunnskap og ferdigheter (op cit). For egen del vil jeg legge til at kognitiv taus kunnskap også kan være konvensjoner, eller vice versa, som jeg vil komme nærmere tilbake til i neste delkapittel. Taus kunnskap er med andre ord nært koplet til praksis – praksisens kunnskap. Det betyr også at taus kunnskap er kontekstavhengig, da det er i det fellesskapet praksisen utøves at den tause kunnskapen er gyldig.¹⁴

Endring i en spesifikk markedsetterspørsel kan presse bedrifter, som er avhengige av denne etterspørselen, til å gjøre noe for at de skal kunne opprettholde sin markedsposisjon for sine produkter. De må foreta nye handlinger. Viktige spørsmål for bedriften omfatter *hva* som skal endres og *hvordan* få til disse endringene. Hvis kunnskap er fundamentalt for handling, så er kunnskapsproduksjon fundamentalt for *ny* handling.

Et viktig moment i forhold til innovasjon, er at utvikling av nye produkter eller produksjonsprosesser i en organisasjon krever ei endring i sjølve organisasjonen. Levin (1997) argumenterer for dette når han skriver at teknologioverføring må betraktes som organisasjonsutvikling fordi introduksjon av ny teknologi medfører ei endring av arbeidsrutiner. For å endre rutiner er det nødvendig å endre arbeidsmåten, og det er organisasjonsutvikling.

Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver en *modell for forståelse av prosesser knyttet til kunnskapsproduksjon i organisasjoner*. De tar som nevnt taus og eksplisitt kunnskap som utgangspunkt. Innen og mellom disse to kunnskapsformene foregår det overføringer og omdanninger, slik at vi kan si det eksisterer fire ulike kunnskapstilstander eller modus.

¹³ Begrepet taus kunnskap knyttes oftest til Polany (1967 s. 4) som poengterte at "vi kan mer enn vi kan fortelle".

¹⁴ Inntil nylig har Rosenborg i en årrekke hatt stor suksess som fotballag. Underveis har mange av lagets spillere tatt steget ut i gjevere ligaer, dog med svært blandet suksess. Dette viser at det er noe mer enn ferdigheter som teller. Den kognitive tause kunnskapen fungerer best i Rosenborg-kontekst.

Den første er innen taus kunnskap, det vil si overføring av taus kunnskap mellom individer. Dette er *sosialisering* hvor individer gjennom gjensidig påvirkning tilegner seg og deler kognitiv og teknisk taus kunnskap. Det andre moduset er knyttet til overgangen fra taus til eksplisitt kunnskap. Dette er *eksternalisering* hvor taus kunnskap artikuleres til eksplisitte begreper. Slike uttrykte begreper kan være metaforer, analogier, hypoteser, modeller og lignende. Denne prosessen utløses av dialog og kollektiv refleksjon. Den tredje er utprøving av eksplisitt kunnskap. Dette kalles *kombinering*, hvor begreper systematiseres inn i et kunnskapssystem. I min forståelse er dette en tilstand hvor hypoteser og modeller blir testet ut i organisasjonen, men også eksternt, og relatert til annen eksplisitt kunnskap. Det fjerde moduset er knyttet til overgangen fra eksplisitt til taus kunnskap. Dette blir kalt *internalisering*, hvor erfaringene fra de øvrige tre modus blir internalisert i organisasjonsmedlemmenes kognitive og tekniske tause kunnskap. "Sirkelen" fra taus via eksplisitt til taus igjen, er dermed komplett fordi individuell taus kunnskap vil bli sosialisert med andre berørte organisasjonsmedlemmer. Dermed sprer kunnskapen seg også i organisasjonen, avhengig av relasjonene og hvem som involveres. Dette er imidlertid ikke en sirkel, siden ny sosialisering ikke foregår med det samme utgangspunktet. Ny kunnskap er produsert eller utviklet, og dette i seg sjøl viderefører prosessen. En spiral er en bedre metafor enn sirkel for denne modellen.

Et viktig element i denne modellen er at taus kunnskap blir innlemmet i kunnskapsproduksjon for ny handling. Taus kunnskap eller "hverdagskunnskap" er avgjørende for det daglige liv. Modellen må oppfattes som idealtypisk og et verktøy for å forstå hvordan ny kunnskap implementeres og utvikles i en organisasjon. Det er for eksempel ikke slik at all taus kunnskap kan bli eksplisitt. Ingen vil noen gang kunne lære seg å sykle ved å lese en bok.

Ved å inkludere taus kunnskap inkluderes også den sosiale konteksten. Som individer har vi ulik kontekst, hvilket betyr at kunnskap er relativ og er avhengig av konteksten (Berger og Luckmann, 1966). Dette er en bred og omfattende forståelse av kunnskap. Kunnskap er dermed ikke noe som befinner seg utenfor organisasjonen. Sjølsagt er det kunnskapsformer utenfor organisasjonen som er nyttig for den, og som kan bringes inn, slik som eksplisitt kunnskap formulert i bøker og nyansatte som bringer med seg sin tause kunnskap. Men for å komme til uttrykk gjennom nye handlinger, må kunnskap internaliseres i organisasjonen. Dermed er den sosiale konteksten essensiell for den sosiale konstruksjonen av kunnskap. Det betyr at vi må forstå den lokale konteksten for å forstå kunnskapssituasjonen i organisasjonen. Nonaka og Takeuchis modell er her et verktøy for å forstå situasjonen og prosessene knyttet til den.

Nonaka og Takeuchis modell er anvendt i avhandlingas første artikkel, og den analysen viser at etablerte organisasjons- og beslutningsstrukturer og handlingsmønstre er vonde å vende. Det som var gyldig og relevant i den gamle situasjonen har lett for å

bli betraktet som relevant i en ny situasjon også. Det er imidlertid flere måter å oppnå brudd på. Noen eksempler er gitt i den andre artikkelen hvor både individuelt entreprenørskap, sterke lokale relasjoner og sterke relasjoner mellom mor- og datterselskap på helt ulike måter bidro til brudd hvor en reorganisert situasjon klarte å skape ny forståelse for hva som var relevant kunnskap. Dermed kom innovasjonsprosesser i gang eller kom et steg videre.

Kunnskapsproduksjon er en prosess hvor kunnskap konstrueres sosialt. Med andre ord: Meninga eller substansen i kunnskapen skapes. Dette reiser noen fundamentale spørsmål: Hva gir mening? Hvem gir mening eller ”bestemmer” konstruksjonen? Det er en flom av informasjon og eksplisitt kunnskap som *kan* være relevant for en innovasjonsprosess i en bedrift. Hva eller hvem bestemmer hva som er relevant eller ikke? Og under hvilke omstendigheter skjer dette? Slike spørsmål må besvares for å få et bedre grep på hvordan innovasjon foregår – og dermed besvare mine problemstillinger i avhandlinga.

Nonaka og Takeuchis modell gir imidlertid få svar på slike spørsmål. Dette mener jeg skyldes at deres teori og modell ikke vektlegger disse sidene ved organisasjonslæring og nyskaping. Jeg vil peke på fire slike mangler ved teorien.

For det første legges et relativt lukket perspektiv på organisasjon til grunn. Begrepsapparatet er i første rekke tilpasset et intra-organisatorisk perspektiv med liten vekt på organisasjoner som åpne systemer. Relasjonene til omverdenen blir dermed underkommunisert. En episode i eksempelstudien i avhandlingas første artikkel, hvor bedriften lyktes med å utvikle et nytt produkt, men mislyktes i markedet, viser hvor viktig det er å inkludere omverdenen.

For det andre er motstand mot endring undervurdert i teorien. Evnen til å endre rutiner og konvensjoner er blant annet avhengig av hvor fleksibel og dynamisk organisasjonskulturen er. Dette er ikke det samme som at det er organisatoriske vilkår (intensjon, autonomi, fluktuasjon, overflod og nødvendig variasjon) for organisasjonslæring til stede, slik Nonaka og Takeuchi nevner, men snarere at organisasjonskulturen er et grunnlag for de organisatoriske vilkårene. Disse vilkårene er med andre ord nødvendige, men ikke tilstrekkelige for læring. En organisasjon som er vant til endringer vil også trolig ha bedre evner til å endre rutiner. Videre legges det i teorien tilsynelatende til grunn at organisasjonsmedlemmene er enig i og er positivt med i prosesser med kunnskapsproduksjon og endring. Dette er ikke alltid tilfellet, snarere tvert i mot: Det kan råde tvister om dette.

En tredje innvending er at endringer som *ikke* er intendert eller initiert fra toppen eller ledelsen i organisasjon, ikke ser ut til å noen betydning eller forklaring i teorien. Hvordan kan teorien forklare nyskaping i en lite dynamisk organisasjon hvor ledelsen baserer seg på å gjøre det samme som i går og hvor det er dårlige organisatoriske vilkår for kunnskapsproduksjon? Her følger jeg andres kritikk av teorien som går på at den er

for mye basert på innovasjonsledelse og kan ikke forklare for eksempel innovasjon og læring blant arbeidere (Poell og Van der Krogt, 2003). Hvis modellen anvendes som et ledelsesverktøy, ser den ut til å forutsette en rasjonell og adekvat respons fra de ansatte på bedriftsstrategiene. Og hvis responsen ikke er rasjonell, kan organisasjonsvilkårene justeres og forbedres slik at responsen blir ”korrekt”. Et slik syn på rasjonalitet, og en nærmest mekanisk modell, har begrenset verdi som analytisk redskap når komplekse og uforutsigbare sosiale prosesser skal studeres.

En fjerde innvending er at maktforhold er underkommunisert i teorien. Dette gjelder både internt i organisasjonen, men kanskje særlig i forhold til relasjonene med omverden, slik det er vist i avhandlingas femte artikkel om makt i verdikjedene, og i første artikkel som nevnt over. Betydninga av eksterne handlinger bør ikke undervurderes.

På tross av disse innvendingene, vil jeg likevel understreke at Nonaka og Takeuchis teori om kunnskapsproduksjon gir verdifulle bidrag til å forstå hvordan kunnskap internaliseres i en organisasjon og kan gi grunnlag for endring. På den måten utfyller den enkelte huller i innovasjonssystemperspektivet, ved at den bedre forklarer hvordan dette kan skje.

Et problemområde ved ei teoretisk tilnærming som vektlegger taus kunnskap, er hvordan man kan forske på dette. Dette er ikke nødvendigvis ei innvending mot teorien som sådan. Taus kunnskap er per definisjon taus og vanskelig å få tak på. Det er lettere å registrere handlinger og kodifisert kunnskap. Det blir da nærmest ei forutsetning at det ligger taus kunnskap bak, og ei ytterligere spesifisering er vanskelig når teorien, slik jeg har tolket den, ikke peker på andre analytiske grep for å studere dette.

For å imøtekomme noen av innvendingene til teorien om kunnskapsproduksjon, særlig de tre første innvendingene, vil jeg gå litt nærmere inn på ei annen teoretisk retning – konvensjonsteori – som jeg mener kaster nytt lys over hverdagspraksis, og ikke minst ulike praksiser. Dette er høyst relevant i forbindelse med endring i organisasjoner og nettverk. Kollektiv endring og handling er ofte knyttet til møter mellom ulike praksiser, hvor det usagte og glemte blir tydelig og kanskje må formuleres.

2.7 Konvensjonsteori – en teori om å forstå praksis

2.7.1 Et møte med hverdagen

Se for deg at du befinner deg i en dagligvarebutikk i Norge, har fylt vognen din, kommer til kassa og skal betale. Det er en situasjon som er så rutinepreget at den går uten å veksle et ord med den som sitter bak kassaapparatet. Når det blir din

tur – å snike i køen er ikke akseptabelt – legger du automatisk varene dine opp på rullebåndet. Du forventer ikke at det kommer en annen fra bakrommet og gjør det for deg. Kassabetjeninga begynner like automatisk å trekke varene over strekkodeleseren. Du er ikke alltid like fornøyd med hvordan rullebåndet og betjeninga behandler tomatene, eplene og ukebladet, men som oftest lar du det gå. Det er noe vi må regne med.

Totalsummen som kommer opp på den lille lystavla indikerer hva du må betale for å få med deg heim det du hadde i vogna. Du aksepterer at strekkodene har gitt signal om riktig pris og at datamaskinen har klart å summere dette på en riktig måte. Hvis avviket er urimelig i forhold til det du hadde forestilt deg, kan det hende du tar med kassalappen og sjekker hva som fikk dette til å bli så mye. Jeg har aldri opplevd at noen har forlangt at betjeninga skal kontrollregne med kalkulator eller lese av strekkodene en gang til.

Du er videre klar over at noen butikker har medlems- eller bonuskort. Det står gjerne en påminnelse ved kassaapparatet slik at betjeninga skal slippe å spørre om det, og da legger du fram kortet slik at det kan bli registrert for dette kjøpet. Betjeninga vet hva som skal gjøres med kortet og de vet hva som er riktig kort. Det er neppe mange som har prøvd å legge fram et bonuskort fra et flyselskap eller hotellkjede – det ville ikke blitt opplevd som relevant.

Videre aksepterer du prisen. Jeg har i hvert fall ikke registrert at noen i våre dager starter ei pruting ved kassa i dagligvarebutikken, sjøl om det visstnok er vanlig hos bilforhandleren. Du betaler med bankkort eller kontant i norske kroner. Siden du nettopp er kommet heim fra ei langhelg i London, kan det hende du har noen pund i lommeboka, men du vet at det ikke er vanlig å betale med pund i dagligvarebutikken. I grenseområdene går svenske og norske kroner om hverandre, og på flyplasser kan du bruke ulike valutaer, men i norske dagligvarebutikker har jeg til gode å oppleve at noen vil betale i pund eller dollar. Det skulle jo ikke være noen store, tekniske problemer knyttet til det?

Når du har betalt, vet du at du sjøl må lempe varene inn i posene – heller ikke her er det vanligvis (i Norge i hvert fall) noen som kommer og gjør det for deg. Riktignok er det noen butikker som har ekstrahjelp før jul for å hindre at somlekopper lager ekstra kø i kassa, men det er unntaksvis – og da blir jeg litt brydd av at noen skal ta seg av det som da er mine varer.

Denne hverdagssituasjonen er spekket med kollektiv handling hvor en rekke aktører inngår: du, rullebåndet, kassabetjeninga, strekkodene på varene, strekkodeleseren, datamaskinen som kalkulerer, pengesystemet, medlems-/bonusregistret, banken din, plastposene osv. Situasjonen er så rutinisert at den kan foregå uten forhandlinger av noe slag. Ja, siden det ikke er nødvendig med ordveksling en gang, har betjeninga fått

opplæring i å huske å smile og si hei til deg slik at du skal føle deg velkommen til dagligvarehandelens svar på fordismens effektivitet.

Det er et utall slike situasjoner i vår hverdag, men ikke alle er like rutiniserte. Kjøp av bil er for eksempel langt mindre forutsigbar og mer gjenstand for forhandlinger. For ikke å snakke om det å skulle utvikle et nytt produkt i en bedrift. Her kan teori om konvensjoner komme til nytte. Jeg bruker en del plass på dette i denne delen av avhandlinga både fordi jeg har anvendt teorien i flere av artiklene uten at det har vært plass til å drøfte dens bredde, men også fordi jeg ikke har funnet noen generell beskrivelse av konvensjonsteori på norsk.

2.7.2 Oversikt over teoriutviklinga

Konvensjonsteorien har utviklet seg som en kritikk av nyklassiske økonomi- og markedsforståelser slik som for eksempel *rational choice*. Konvensjonsteorien forkaster en rasjonell agentmodell. Dette begrunnes i at disse teoriene ikke tar hensyn til normer i mellommenneskelige relasjoner.

I starten var konvensjonsteoretikere mest opptatt av lønnsdannelse og markedsforståelse, men dette har seinere blitt utvidet betraktelig til en rekke områder og forskningstema: matsektoren, markedsøkonomi, musikk, kultursektoren osv. De anvendelsene jeg har lest spriker i ulike retninger, men det er noen fellestrekk som jeg vil forsøke å trekke fram.

Både Lazega og Favereau (2002) og Gomez og Jones (2000) referer til David Lewis' filosofiske arbeid (Lewis, 1969) som en inspirasjon og grunnlag for sine studier av konvensjoner. De peker på en smal forståelse av konvensjoner hos Lewis ved at han definerer dem som uformelle regler, mens de sjøl har en bred forståelse i form av at *konvensjoner er en tolkbar komponent i alle slags regler*, og altså ikke bare er en av flere typer regler.

Det skilles mellom fortolkende konvensjonsteori, som gjerne kalles konvensjonsteori (*convention theory*), og konvensjonsøkonomi (*convention economics*) som har et mer strategisk perspektiv på konvensjoner (Ponte og Gibbon, 2005). Den første retninga plasseres gjerne i den brede forståelsen av konvensjoner. Den siste innebærer et mer instrumentelt syn om at konvensjoner er koordinert handling motivert ut fra personlige interesser og er basert på forventninger om gjensidighet. Konvensjoner er da resultatet av strategiske handlinger. Konvensjonsøkonomene bruker gjerne spillteoretiske tilnærminger (Ponte og Gibbon, 2005; Sylvander og Biencourt, forthcoming). Lewis' (1969) filosofiske diskusjon om konvensjoner kan også plasseres i denne spillteoretiske retninga. Det spillteoretiske perspektivet er nærmere knyttet til organisasjonsteori og økonomi.

Innen fortolkende konvensjonsteori er det et par anvendelser som skiller seg ut og som har relevans for min tilnærming (Ponte og Gibbon, 2005). For det første teori

om produksjonsverdener, utviklet av Storper og Salais (1997), og som jeg har anvendt i avhandlingas artikler nummer to, tre og seks, samt vært til inspirasjon for artikkel nummer fire. Og for det andre, konvensjonsteori knyttet til forståelse av hvordan marked fungerer i forhold til kvalitet, representert ved Eymard-Duverney (1995).

Innen den mer organisasjonsmessig orienterte konvensjonsøkonomien er det gjort anvendelser som også er relevant. Dette gjelder studier knyttet til bedriftsstrategier og organisatorisk endring, som begge er nært koplet til nyskaping. Eksempler her er Gomez og Jones (2000), Biggart og Beamish (2003), Eymard-Duverney (2002) og Lazega og Mounier (2002).

2.7.3 *Praksis i fokus*

Konvensjonsteori handler kort sagt om hvordan aktører koordinerer sine handlinger slik at de fungerer kollektivt uten å måtte forhandle i enhver situasjon.

Konvensjonsteori er ikke en helstøpt teori med strenge definisjoner, men mer ei tilnærming til praktiske og handlingsorienterte problemstillinger gjerne knyttet til økonomiske sider ved samfunnet, som økonomiske transaksjoner og markedsforståelse.

Konvensjonsteoretiske tilnærminger kan brukes på en rekke områder og situasjoner. Likevel vil jeg antyde at det er to hovedpunkter i tilnærminga. For det første har den en styrke i å *forstå kompliserte situasjoner hvor både folk og materielle ting er involvert*. Teorien kan bidra med forståelse av hvorfor forholdene eller situasjonen er som den er. Man kan utforske det som oppleves som paradokser. For det andre kan konvensjonsteori bidra til å *forstå endring eller mangel på endring*. Dette er for eksempel relevant i tilknytning til innovasjon, næringsutvikling, organisasjonsutvikling og andre typer endringer. Å endre konvensjoner er en tung affære. Her kan entreprenørskapsperspektiver, organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon knyttes til konvensjonsteori.

Konvensjoner er knyttet til situasjoner. Når det er OK å drikke melk på skolen (i hvert fall stort sett), mens cola er OK til pizza eller lørdagsgodt, kan dette forklares ut fra at det er skapt konvensjoner som taust sier at dette er riktig. Samtidig blir konvensjonene utfordret når melk blir hevdet å være helsefarlig og cola-automatene inntar skolene, og turbulens kan oppstå.

Sjøl om konvensjonsteori kan brukes i et utall av situasjoner, er det viktig å huske at det ikke er en "grand theory" som forklarer alt. Konvensjonsteori utelukker ikke at andre teorier kan bidra med innsikt på de samme fenomenene.

Konvensjoner setter praksis i fokus, det vil si man er opptatt av handling og ikke av holdninger, meninger og tanker. Analysen tar aktørene som utgangspunkt, eller snarere den koordinerte handlinga mellom aktørene som er delaktige. Praksis består av en lang rekke handlinger. Det kan være vanskelig å avgrense en studie av praksis, fordi rekken av handlinger er lang og det er mange sammensatte handlingsrekker. Et problem

knyttet til dette er å unngå reduksjonisme på den ene siden, det vil si betrakte praksisen for snever og redusere den til en enkeltfaktor. På den andre siden må man unngå å betrakte praksisen for omfattende og dermed gjøre det uhåndterlig. Det må derfor jobbes med å finne ei relevant avgrensing av den praksisen man skal studere.

2.7.4 Viktige forutsetninger og særtrekk ved konvensjonsteorien

Ei kritisk forutsetning i teorien er at handling krever *legitimering*, en form for rettfærdiggjøring eller begrunnelse. Det vil si at handling ikke er vilkårlig sett fra aktørens side. I en gitt situasjon er det knyttet forventninger til handlinga. Konvensjonsteorien bidrar her med en strukturell orden til å tolke en situasjon eller praksis inn i. Kassabetejninga forventer at du legger varene dine på rullebåndet for å opprettholde en effektivitet i butikkens logistikk. Om du forlangte at det kom noen og la varene opp på rullebåndet for deg – hvilket ikke ville vært urimelig siden du har gjort jobben med å plukke dem ned i vogna, ville du nok måtte begrunne det. Og hvis du kunne vise til en vond rygg, ville begrunnelsen sikkert blitt akseptert.

Kravet om rettfærdiggjøring eller begrunnelse gjelder imidlertid ikke i alle livets situasjoner (Boltanski og Thévenot, 1999), men i det økonomiske livet tar jeg det som ei gitt forutsetning.

Ved at en bestemt type handlinger gjentas, forsvinner behovet for en uttalt begrunnelse. Det blir en rutine som ikke trenger begrunnelse eller nærmere rettfærdiggjøring. Her er det likheter ved etablering av rutiner i evolusjonær økonomisk teori (Nelson og Winter, 1982). Den bestemte handlinga forventes i den gitte situasjonen og konteksten. Ingen av de deltakende aktørene stiller dermed spørsmål ved handlinga eller krever en begrunnelse. Slik sett blir begrunnelser til konvensjoner over tid; ”justifications can become conventionalized” (Biggart og Beamish, 2003), og dermed trengs det ingen uttalt begrunnelse lenger. Og over tid kan de opprinnelige begrunnelsene bli glemt eller bli tause.

Problemer kan oppstå hvis det skulle bli stilt spørsmål eller utført handlinger som avviker fra det som forventes. Konvensjoner ligger bak koordinert handling mellom en rekke aktører – handling på grunnlag av stilltiende overenskomster som ingen stiller spørsmål ved eller behøver begrunnelse for.

Å ta utgangspunkt i aktørenes ståsted er et annet trekk ved denne tilnærminga. Handling skjer i relasjon med omgivelsene og andre aktører. Ingen handling utføres med en aktør alene – ikke atomistisk. Man er derfor opptatt av hvordan denne *koordineringa av handlinger mellom aktører* skjer. Det må her legges til at som i aktørnettverks-teorien (ANT) inkluderes også her *ikke-humane aktører*. En person som kaster en stein på et glassvindu utfører ei handling som er koordinert med både steinen og glasset som knuses. Koordinering av handling mellom aktører er dermed en nøkkel til å

forstå hva som skjer. Det må understrekes at det er sjølve koordineringa som er interessant og ikke de enkelte aktørene. En aktør uten omgivelser er ikke interessant.

Å analysere aktøren, handlinga og målet for handlinga separat, gir ikke mening og kan derfor ikke skilles empirisk ut fra et konvensjonsteoretisk ståsted. Man kan slå fast at konvensjonsteori er *opptatt av praksis* og ikke holdninger, meninger, interesser mv. I forhold til situasjonen i dagligvarebutikken er det ikke relevant å vite kassabetjeningas politiske holdninger, utdanning og alder, men mer om hvordan kassabetjeninga fungerer sammen med andre aktører, rullebåndet og deg inkludert, i betalingssituasjonen, og kanskje hvordan denne praksisen er blitt utviklet og hvordan den kan utvikles videre.

Hvorfor bør materielle ting likestilles med humane aktører? Vil dermed ting og personer ha samme ontologiske posisjon? Et svar på det kan være at den ontologiske posisjonen er uinteressant fordi det er handlinga og koordinering mellom aktørene som er interessant og som danner praksisen. En snekker uten hammer får ikke praktisert som snekker. Konvensjonsteorien er opptatt av snekring som praksis, og da er hammeren en viktig deltaker. Konvensjonsteorien er ikke opptatt av hvorfor snekkeren ble snekker, om snekkeren får realisert seg sjøl i sitt yrke som snekker eller hvordan snekkeren har det i privatlivet.

Inkludering av ting som aktører gir ei åpning for å involvere biologiske prosesser og teknologiske forhold i samfunnsfaglige analyser, hvilket er svært relevant i landbruks- og matrelaterte spørsmål. Biologiske prosesser som modning av ost og teknologiske prosesser som utvikling av lukkede kjølelinjer i distribusjonen av matvarer, er eksempler på forhold hvor ikke-humane aktører er viktig for sosiale prosesser, men som er vanskelig å inkludere i samfunnsvitenskapelige analyser. Konvensjonsteori kan her være en brobygger i retning av flerfaglige tilnærminger ved å være et redskap for samfunnsviteren i samarbeid med andre vitenskaper.

Hvor kommer så *konvensjonene* inn? Jo, når noen handlingsmønstre etablerer seg og blir rutinisert, når handlingenes begrunnelse eller rettferdiggjøring er åpenbar og uten tvist, da utvikles konvensjoner. Og konvensjonene er bærere av praksisen og rettferdiggjørelsen. Som nevnt kan begrunnelsen forsvinne i den betydninga at vi ikke lenger husker hvorfor vi gjør det slik eller det bare er for dumt å spørre om det. Prøv å spørre i butikken hvorfor du må betale i norske kroner. Eller studere hvordan nye handlingsmønstre og konvensjoner ble utviklet ved innføring av sjølbetjente dagligvarebutikker. Barns evne til å stille overraskende og – for voksne – pussige spørsmål, må tolkes som at de ennå ikke er helt sosialisert inn i de etablerte konvensjonene som gjelder for den aktuelle situasjonen.

Dette bidrar til å gi oss et strukturelt betinget handlingsfelt. I noen tilfeller kan handlingsfeltet være svært snevert, mens i andre tilfeller kan det være mer åpent. Kjøring i lyskryss gir ikke mange alternativer for akseptabel opptreden. De strukturelle

betingelsene er imidlertid ikke uforanderlige. De kan endres, og her kommer relevansen for innovasjon og nyskaping inn.

Hvordan kan så konvensjoner defineres? Storper and Salais sier at konvensjoner er "... a sort of 'agreement' about what is to be done – in the sense that what each person does meet the expectations of the others on whom he or she depends" (Storper og Salais, 1997 s. 16). "Avtalen" omfatter dermed *gjensidige forventninger til handling*. Denne "avtalen" eller "enigheten" er en konvensjon, men det er ikke en formell eller heller ikke nødvendigvis en formulert avtale, men mer en stilltiende overenskomst som er en form for kognitiv taus kunnskap. Med andre ord "... a rule which is taken for granted and to which everybody submits without reflection" (op cit, s 17). Man kan si at konvensjonsteorien skiller seg fra en mer tradisjonell og institusjonell forståelse av regler ved at regler her ikke blir bestemt *før* handling, men utvikler seg i prosessen av handlinger som skjer for å løse koordineringsproblemer (Ponte og Gibbon, 2005).

Konvensjoner er relaterte til spesielle situasjoner. Dette gir seg utslag i ulike måter å gjøre ting på. Ut fra dette blir det utviklet eller dannet spesielle konvensjoner for eksempel for ulike typer bransjer eller bedrifter.

Gomez og Jones gir en litt annen og mer spesifisert definisjon: "A convention is a social mechanism that associates a rational void, i.e. a set of nonjustified norms, with a screen of symbols, i.e. an interrelation between objects, discourses, and behaviours" (Gomez og Jones, 2000 s. 700). Rasjonelt tomrom er synonymt med den stilltiende overenskomsten som Storper og Salais definerer som kjernen i en konvensjon. Handlinga er rasjonell når den følger konvensjonen, og tomrommet oppstår fordi begrunnelsen er borte. En styrke ved denne definisjonen er at den spesifikt poengterer relasjonene mellom objekter, diskurser og atferd. Rasjonelt tomrom er imidlertid et begrep som kan kritiseres fordi man tar hensyn til noe som per definisjon ikke er der – et tomrom. Dette rommet eller konteksten er sjølsagt ikke tomt sjøl om det ikke er uttalt hva som er begrunnelsen. Et mer dekkende begrep ville vært *taus legitimering*.

Konvensjoner er som bunter av sosiale relasjoner forankret eller innvevd (*embedded*) i materiell teknologi, profesjonelle standarder og vanedannede rutiner. Konvensjoner er stabile, men ikke statiske mønstre (Gomez og Jones, 2000). For å forhindre at leseren inntar en for mekanisk og instrumentell forståelse av konvensjoner, vil jeg allerede her påpeke at konvensjonenes taushet og dynamikk vil gjøre det umulig å kartlegge *alle* konvensjoner som er i virksomhet i en gitt situasjon.

Konvensjoner slik de er drøftet så langt, kan anvendes i analyser, men de utgjør ingen slagkraftig teori. Jeg vil derfor gå et steg videre og drøfte hvordan konvensjoner kan kategoriseres og anvendes som egen teori.

2.7.5 *En handling rettferdiggjøres ved at den finnes verdig*

Konvensjoner utgjør en praksis som kan observeres. Begrunnelsen for en bestemt konvensjon kan man ikke avdekke uten å studere praksisen nærmere, spørre deltakerne og fortolke situasjonen. Et viktig poeng med konvensjonene er at de, som nevnt, ikke begrunnes. De har likevel sin begrunnelse eller rettferdiggjøring – og de kan spores tilbake til *orders of worth* som Boltanski og Thévenot kaller det i sin bok fra 1991, som er oppsummert i en artikkel fra 1999 (Boltanski og Thévenot, 1991, 1999, 2000; Thévenot, 2001)¹⁵. De klassifiserte seks slike *orders of worth: inspired, domestic, civic, opinion, market og industrial*. Det kan være flere *orders* enn det de fant, men det er rimelig å ta utgangspunkt i deres seks forslag. Det er neppe et ubegrenset antall *orders*. Det er særlig ved konflikter mellom konvensjoner rotfestet i ulike *orders* at begrunnelsene kommer til syne.

Uten at jeg går i dybden på å forklare hvordan Boltanski og Thévenot kom fram til sine seks *orders of worth*, vil jeg kort skissere deres framgangsmåte. De la til grunn tre ulike former for empiriske data. For det første analyserte de diskusjoner i hverdagssituasjoner og fant fram til kategorier av argumenter som ble brukt. For det andre analyserte de såkalte klassiske tekster fra politisk filosofi (for eksempel Hobbes, Rousseau, Adam Smith, Saint Simon) og identifiserte hvordan begrunnelser ble bygd opp mer systematisk for å overbevise. For det tredje analyserte de håndbøker som beskrev korrekt atferd i moderne bedrifter i ulike bransjer (Boltanski og Thévenot, 1999). Empirien fra disse tre kildene brukte de til å identifisere seks slike *orders of worth*.

Det kan som nevnt være ulike konvensjoner for spesifikke bedrifter, det vil også si hvordan aktiviteter organiseres i bedriftene (Ponte og Gibbon, 2005). De kan, og vil trolig, ofte ha begrunnelse i samme *order of worth*. For å repetere: Praksis består av konvensjoner eller snarere bunter av konvensjoner, som stilltiende legitimeres eller rettferdiggjøres i henhold til bestemte *orders of worth*. Disse buntene av konvensjoner kalles *worlds*. I disse *worlds* inngår både mennesker og materielle ting, kort sagt; alt som inngår i praksisen. Et lite eksempel, også inspirert av Boltanski og Thévenot, kan hentes fra selskapslivet. I enkelte mer formelle middagsselskaper er det ikke likegyldig hvem som får servert mat først og i hvilken rekkefølge taler blir holdt. Rekkefølgen her blir overført til en form for sosial rangering av gjestene.¹⁶ Til daglig reflekterer vi neppe særlig mye over dette, men hvis en perifer gjest fikk holde første tale, ville det bli uro i rekkene fordi den stilltiende aksepterte rangeringa ble utfordret. *Orders of worth* og

¹⁵ Boka *De la justification* fra 1991 foreligger kun på fransk. En oversettelse til engelsk er underveis, men den lar vente på seg, for en som ikke leser fransk er det beklagelig. Jeg har derfor måttet nøye meg med kortversjonen i artikkelform, samt andres tolkninger av boka.

¹⁶ Det er ikke utenkelig at det er kulturelle forskjeller mellom fransk og norsk selskapsliv slik at sosialt hierarki framstår med ulik tydelighet. Jeg tror likevel at poenget kommer tydelig fram i en norsk kontekst.

worlds er ikke det samme, sjøl om Boltanski og Thévenot er noe upresis her. ”*Orders of worth*” er sjølve systemet som sorterer og rangerer handlinger og avgjør om praksisen er legitim, mens ”*worlds*” er snarere sjølve praksisen eller regimet hvor konvensjonene hører heime. Dette kan virke forvirrende, men det er nødvendig å bevare skillet, også i norsk språkdrakt. De seks *orders of worth* som er nevnt foran, går over til å bli seks korresponderende *worlds*. I praktisk analyse mener jeg det holder lenge med å anvende *worlds*.

Å oversette *orders of worth* til norsk kan være vanskelig når det skal gi samme mening, særlig når oversettinga i hovedsak også er basert på engelsk som mellomtekst fra fransk. *Worth* i denne sammenhengen er en form for verdi, men det er ikke en hvilken som helst type verdi. Det er koplet til å fortjene, være verdig eller ha betydning. På fransk har de brukt begrepet *grandeur*. I følge Larry Busch (2004, personlig meddelelse) er begrepet hentet fra religion, og vi kan legge til grunn samme verdibegrepet som beskriver at en person fortjener eller er funnet verdig til å komme til himmelen ut fra sin tro. Begrepet fortjenestefull oversettes med *worthy* til engelsk, og da er vi nok kommet ganske nærme. Jeg velger å bruke ordet *verdig* som oversetting for *worth*. *Orders* kan oversettes med stand, system, kategorier eller klasser. *Orders of worth* er dermed en form for system som kategoriserer ulike former for verdigheter slik at de kan rangeres, det vil si gi dem gyldighet eller ikke. Jeg velger ut fra dette å oversette *orders of worth* med *verdighetssystem*. Dette er da system for rettferdiggjøring eller legitimeringer av handlinger vi kan finne i praksis. Disse legitimeringene gjør handlingene verdige i den gitte situasjonen.

Worlds (modèle de cités på fransk) kan oversettes direkte med verden og må her i så fall forstås billedlig som en form for samfunnsmodell eller kontekst. På norsk er likevel regime, eller mer presist *legitimeringsregime*, like dekkende, og vi unngår for bokstavelige fortolkninger av begrepet verden. Det er også i tråd med en annen oversettelse til norsk.¹⁷ *Cité* er valgt på fransk fordi det trekkes linjer fra de gamle, greske byene med sin hierarkiske orden. Dette hierarkiske systemet henspiller på hvordan betydninga av handlinger og aktører blir vurdert og dermed i hvilken grad det blir funnet verdig.¹⁸ Med andre ord, innen hvert regime er det et eget hierarki, basert på tilhørende verdighetssystem, som avgjør om handlinger og aktører er verdige eller ikke, og i hvilken grad de er verdige. Ei handling som er verdig i *ett* regime kan vurderes helt annerledes i et *annet* regime. Dette er da et teoretisk redskap for å analysere ulike

¹⁷ I en norsk oversettelse av Latours artikkel *Å modernisere eller å økologisere – dét er spørsmålet*, hvor Latour anvender Boltanski og Thévenots begrepsapparat, er *worlds* oversatt til legitimeringsregimer (Latour, 2001). Det må imidlertid bemerkes at denne artikkelen ikke skiller mellom *orders of worth* og *worlds*. Jeg har valgt å ta med dette skillet her og bidra til en klargjøring ved å skille mellom system og regime.

¹⁸ Takk til Nina Rokkones som har bidratt med oversetting og tolking av fransk tekst og begrep.

begrunnelsespraksiser på en likeverdig måte. Det er ikke slik at det ene regimet er bedre eller dårligere, eller mindre eller mer verdig, enn et annet.

I tråd med skillet jeg har gjort ovenfor mellom verdighetssystem (*orders of worth*) og legitimeringsregime (*worlds*), og Boltanski og Thévenots egen vektlegging av regimer, vil jeg i det følgende konsentrere meg om legitimeringsregimer. Ut fra dette blir de seks originale legitimeringsregimene til Boltanski og Thévenot som følger i norsk språkdrakt:

1) Inspirasjonsregimet (*The world of inspiration*): Evne til å engasjere, inspirere og gå sine egne veier – sette sitt personlige preg på tilværelsen – er viktig i dette regimet. Derfor hører artisten og kunstneren til her, dog i utgangspunktet bare i sin rolle som nettopp artist eller kunstner.

2) Heimstavsregimet (*The domestic world*): Oppbygging av tillit og autoritet gjennom personlige relasjoner og på grunnlag av personlige posisjoner og avhengigheter (slekt, familie, tradisjoner, arv, bedriftslojalitet, tittel osv.) er utgangspunktet i dette regimet. Situasjonen og praksisen knyttet til det nevnte eksemplet fra formelle middagsselskaper, hører til her.

3) Fellesskapsregimet (*The civic world*): Det kollektive og det suverene systemet som ivaretar fellesgodene, gjerne overfor spesielle aktørinteresser, er viktig her. Ved valg i organisasjoner og nasjoner er det for eksempel viktig at valgereglementet blir fulgt.

4) Hedersregimet (*The world of renown*): Det som betyr mest her er anerkjennelse og oppmerksomhet fra omgivelsene. For virkelighets-fjernsyn og sport gjelder publikumsoppslutning, og nær sagt kun det.

5) Markedsregimet (*The market world*): Kjøp og salg – og nyttemaksimering – i markeder er hovedfokuset i dette regimet. En typisk situasjon kan være forhandlingene mellom dagligvarekjedene og leverandører fra næringsmiddelindustrien.

6) Industriregimet (*The industrial world*): Planlegging, organisering, investering og gjennomføring av produksjon av varer er utgangspunktet i industriregimet. Verdikjedetenking hører typisk til her.

Disse regimene kan beskrives nærmere ut fra visse karaktertrekk: evalueringsmåte eller hvilke forhold som gjør handlinger verdige, hvilken informasjon som er relevant, hvilke basisrelasjoner man kan finne og hvilke menneskelige egenskaper som kvalifiserer. I tabell 2-1 er det gitt noen stikkord for hver av disse kategoriene. Boltanski og Thévenot anvender disse karaktertrekkene i sin beskrivelse av legitimeringsregimene.

Tabell 2-1: Karaktertrekk ved legitimeringsregimer.¹⁹ Fra Boltanski og Thévenot (1999).

	<i>Inspirasjonsregimet</i>	<i>Heimstavnsregimet</i>	<i>Fellesskapsregimet</i>	<i>Hedersregimet</i>	<i>Markedsregimet</i>	<i>Industriregimet</i>
Evalueringsmåte (hva gjør verdig)	Eleganse (<i>grace</i>), avvikende, kreativitet	Aktelse, omdømme	Kollektiv interesse	Berømmelse	Pris	Produktivitet, effektivitet
Type relevant informasjon	Emosjonell	Muntlig, eksemplarisk, anekdotisk	Formell, offisiell	Semiotisk	Pengesystem	Målbart: kriterier, statistikk
Basisrelasjon	Lidenskap	Tillit	Solidaritet	Gjenkjenne	Bytte	Funksjonelle ledd
Menneskelig kvalifisering	Kreativitet, genialitet	Autoritet	Likhet	Berømthet	Ønsker, kjøp, makt	Profesjonell kompetanse, ekspertise

For å illustrere disse legitimeringsregimene nærmere kan jeg utdype noe om industriregimet og markedsregimet. Boltanski og Thévenot (1999 s. 372-3) brukte en håndbok for produktivitet for å beskrive industriregimet. De viktige personene i industriregimet er ekspertene – de som har kunnskap om produksjonen og som kan planlegge. De begrepene som kan brukes om ekspertenes kvaliteter, kan også brukes for å kvalifisere ting. Slike begreper som beskriver om noe(n) er verdig, er for eksempel effektiv, produktiv og operasjonell. I utøvelsen av praksis benyttes verktøy, metoder, kriterier, planer, tall, grafer osv. Aktørene i industriregimet kan sies å være i harmoni med hverandre når det foreligger organisering, målbarhet, funksjonalitet og standardisering. I markedsregimet derimot, råder andre forhold. De viktige personene her er kjøperne og selgerne, og rikdom er et kriterium for å rangere verdighet. Viktige kvaliteter er å være opportunistisk i forhold til å finne og gripe tak i mulighetene i markedet, ikke la seg hemme av personlige forhold og ha det følelsesmessige under kontroll. Konkurransen karakteriserer best forholdet mellom aktørene.

Det er også foreslått flere legitimeringsregimer både fra Boltanski og Thévenot sjøl og fra andre hold, slik som det grønne eller økologiske regimet (*The green world*) (Latour, 1998), informasjonsregimet (*The information world*) og nettverks- eller

¹⁹ Boltanski og Thévenot bruker her begrepet *Orders of worth* i tabellen, mens de omtaler det som *Worlds* i teksten. Jeg velger å tolke dette som legitimeringsregimer og ikke verdighetssystem.

prosjektregimet (*The network or project-oriented world*) (Ponte og Gibbon, 2005; Thévenot, 2001), men de seks som er nevnt foran holder lenge til å forklare de mest vanlige situasjoner i samfunnslivet.

Ei handling blir funnet verdig, og dermed respektert og legitim, i en bestemt situasjon ut fra begrunnelsen man kan finne i et bestemt legitimeringsregime. I vår hverdag lever vi ut ulike konvensjoner knyttet til flere regimer ettersom konteksten varierer gjennom dagen. Det råder forskjellige konvensjoner og regimer på jobb enn i familielivet, men også i de ulike jobbsituasjonene. Som nevnt, er det til hvert legitimeringsregime et korresponderende verdighetssystem.

I konvensjonsteorien foretas det ingen gradering av disse legitimeringsregimene. Det betyr at den ene ikke er viktigere enn den andre eller knyttet til bestemte interesser. Det er viktig å huske at de er koplet til en praksis og ikke er en *grand theory* som skal gi forklaringskraft for det meste. Konvensjonene som inngår i legitimeringsregimene er ikke permanente, men er stadig i endring. Videre kan det være flere regimer i virksomhet i en gitt situasjon. Et eksempel er beskrevet i avhandlingas første artikkel, hvor det var brytninger mellom konvensjoner fra flere legitimeringsregimer da meieribedriften satte i gang arbeid med nyskaping. Man kan snakke om *multiple regimer* (Ponte og Gibbon, 2005).

Hovedbegrepene i konvensjonsteorien er nå presentert. Jeg vil derfor gå over til å drøfte tre måter som teorien er anvendt på og som har relevans for temaet i avhandlinga: kvalifisering, organisasjoner og kvaliteter. Deretter reiser jeg noen kritiske innvendinger til teorien, samt relaterer den til annen teori.

2.7.6 Kvalifisering for handling

Konvensjonene er med og skaper et handlingsrom. Det vil si at de gir aktørene forestillinger om mulige handlingsalternativer, for eksempel forestillinga av hva en stein kan brukes til.

For å bli i stand til å følge eller etterleve konvensjoner kreves ei *kvalifisering*. For en person vil det si at det gjelder å bli trent opp til å kunne etterleve konvensjoner, mens for ting gjelder det at de blir tilpasset (laget, utviklet, gjort i stand til) slik at de kan inngå i den koordinerte handlinga. Kvalifisering kan ha fellestrekk med begrepet sosialisering, dog med en viktig forskjell at sosialisering er begrenset til menneskelig aktører. Videre kan personer inngå i et mangfold av regimer samtidig, mens ting vanligvis bare inngår i ett regime (Boltanski og Thévenot, 1999; Ponte og Gibbon, 2005).

I noen anvendelser av konvensjonsteori er aktørenes enighet om kategorier brukt som en innfallsvinkel eller viktig kilde for koordinering av handling. Denne kategoriseringa og tilhørende prosess kalles *ekvivalens*: "Equivalence is communal agreement on the quality or character of a product, industry, wage structure, or any

other economically meaningful phenomenon” (Biggart og Beamish, 2003 s. 456). Det innebærer at det dannes ekvivalens eller likeverd mellom ulike egenskaper eller karakteristikk av en vare, tjeneste eller fenomen. Det er dermed etablering av en form for standarder slik at varene, tjenestene eller fenomenet er kommensurabelt, det vil si målbare etter samme målesystem. Disse kategoriene eller standardene er viktig i for eksempel priskonkurranse og markedstilpasning i forhold til prissetting. Etableringa av kategoriene er sosiale prosesser. Det betyr for eksempel at lønssystemer og lønnsforskjeller ikke er et resultat av markedskrefter, men at markedskrefter fungerer innenfor gitte kategorier som er sosialt etablerte (Biggart og Beamish, 2003 s. 456). Kategoriene omhandler imidlertid ikke utelukkende sosiale forhold. De inkluderer også materielle forhold, slik som matvarer i fastsetting av standarder for matprodukter. Markedsordninga for melk er et eksempel på etablering av ekvivalens. Videre er kombinasjonen av variablene kilopris, vanninnhold og fettprosent en målestokk for å sammenligne kjøttdeig fra ulike produsenter og utvikle ulike typer kjøttdeig og farser.

2.7.7 Organisasjoner som arenaer for koordinering

Organisasjoner kan sees på som systemer hvor individuell læring kan transformeres til kollektiv læring, slik som drøftet foran om organisasjonslæring. Det innebærer at organisasjoner er arenaer for koordinering av handling til kollektiv handling, hvor en stor del utgjøres av praksis. Ut fra konvensjonsteorien blir da organisasjoner også arenaer hvor konvensjoner og legitimeringsregimer utspilles. Organisasjoner er imidlertid komplekse, og det vil være ei svært grov forenkling å anta at en organisasjon tilhører bare ett legitimeringsregime. Som jeg allerede har vært inne på, er vi som individer inne i flere regimer i løpet av hverdagen. Det betyr at for en organisasjon blir dette enda mer komplekst. I praksis må det etableres kompromisser mellom legitimeringsregimene alt etter hvilke situasjoner praksisen foregår i. Organisasjoner kan dermed betraktes som en form for organisering av relativt varige kompromisser mellom forskjellige regimer (Boltanski og Thévenot, 1999; Thévenot, 2001). Dette må imidlertid ikke tolkes som en statisk situasjon, men snarere en kontinuerlig dynamikk.

Konvensjoner er med andre ord relevant i forhold til ei organisasjonsmessig tilnærming til bedrifter. Når noen i en bedrift innser at noe må gjøres for å endre på den situasjonen bedriften er havnet i, er det oppstått en *uavklart situasjon*. Ansvar for å innse slike ting og samtidig gjøre noe med det, er definitivt lagt til ledelsen, men i praksis kan både erkjennelse og handling foregå på ulike måter, uten at det har noen stor betydning for mitt poeng her. En slik uavklart situasjon kan tolkes som et møte mellom ulike legitimeringsregimer (Boltanski og Thévenot, 1999). Bedriften kan kompromisse i forhold til de konfronterende legitimeringsregimene, det vil si foreta ei radikal endring. Dette gjelder særlig hvor rettferdiggjøringa som er gjeldende for et regime A, ikke strekker til når det reises kritikk fra aktører med rotfeste i et annet regime B. Kritikken

kan godt komme fra en person aktiv i regimet A, siden personen også kan være aktiv i regimet B. Kompromisset oppstår når de involverte aktørene og handlingene i situasjonen kvalifiserer i flere legitimeringsregimer samtidig (Thévenot, 2001). Alternativet til kompromiss må være en konfrontasjon, hvor ett regime kommer ”seirende ut”.

Kritikk som er basert på samme legitimeringsregime er en mildere og enklere form for kritikk. Da kan bedriften i grunnen fortsette som før, men forbedre seg innenfor rammen av det regimet den i den gitte situasjonen i hovedsak opererer innenfor. Den justerer sin praksis, men endrer den ikke radikalt. Slike former for justeringer eller organisasjonslæring har fellestrekk med enkeltsløyfa organisasjonslæring hos Argyris og Schön (1996).

Mer omfattende organisasjonslæring innebærer ei stimulering av evnen til å skifte konvensjoner, jf. drøftinga av organisasjonslæring i kapittel 2.6 foran. Konvensjonsteori kan ikke forklare all innovasjon, men den kan være et supplement til eller utvidelse av organisasjonslæring. Med sitt begrepsapparat er den i stand til å åpne opp blant annet rutinebegrepet og gi analysekraft til å fortolke rutiner ut over å registrere at det er rutiner man har med å gjøre.

Å etablere en handlingsrutine krever at en konvensjon blir rådende og andre alternative konvensjoner ignorert.²⁰ Handlingsrutine er da ei kollektiv koordinering av handlinger (Eymard-Duvernay, 2002 s. 73). Det kan ut fra effektivitetshensyn og bekvemmelighet være ønskelig med ei slik rutineetablering, fordi det kan være store omkostninger og slitasje knyttet til stor usikkerhet i valg av handling. Rutiner knyttet til konvensjoner er dermed et viktig fundament for å få sosiale situasjoner til å fungere i hverdagen. Hvis pakkeren på ostelageret skulle fundere hver gang på hvordan eska med ost skulle pakkes, ville det fort bli en flaskehals i produksjonslinja.

Samtidig er det for noen organisasjoner, eller snarere alle organisasjoner i visse situasjoner, ønskelig å være fleksibel og eventuelt nyskapende. Da er det viktig å kunne skifte eller endre konvensjoner slik at organisasjonen lett kan endre rutiniserte handlingsmønstre. Å ha et variert spekter med legitimeringsregimer, eller snarere mestre flere regimer gjennom å utvikle kompromisser mellom dem, øker både organisasjonens tilpasningsevne og mulighetene for bedre ressurstilgang (Thévenot, 2001). Organisasjonslæring innebærer som nevnt evnen til å skifte eller endre konvensjoner avhengig av situasjonen. På den ene siden er det av og til ønskelig å rutinisere handlinger (”bli enig” om en konvensjon), mens på den andre siden finnes situasjoner hvor evnen til å bryte opp rutinehandling er viktig, det vil si endre konvensjoner. Dette

²⁰ Å omtale slike prosesser i abstrakte termer kan gi et mekanisk og rasjonelt bilde av hvordan dette skjer i praksis. Dette er ikke prosesser med høg grad av refleksjon. Videre er det ikke noe en-til-en-forhold mellom en konvensjon og en rutine. Rutiner består av en serie handlinger og bunter av konvensjoner, hvor kanskje bare noen få kan la seg avdekke i en studie av praksis.

kan trolig trenes opp. Slike radikale skift har fellestrekk med dobbelsløyfet læring hos Argyris og Schön (1996).

For ytterligere å komplisere bildet, kan man stille spørsmålet om hvordan man skal karakterisere organisasjoner som stadig driver med innovasjon og nyskaping. Skifter de konvensjoner hele tida? Typiske organisasjonseksempler kan være forsknings- og utviklingsavdelinger i store selskaper som regelmessig har produktlanseringer. Jeg vil forklare dette med at også slike organisasjoner etablerer bestemte handlingsmønstre og rutiner, gjerne rotfestet i konvensjoner som legitimerer kreativitet, raske endringer og risiko, men likefullt bidrar til ei rutinisering av innovasjonsarbeidet. Uten at jeg har studert dette spesielt, vil det være logisk å anta at dette også får innvirkning på resultatet av innovasjonsarbeidet. Over tid kan det bli nokså forutsigbart hva man kan vente seg av nye løsninger og utspill fra en organisasjon hvor bestemte konvensjoner er etablert, sjøl om de stimulerer kreativitet aldri så mye. På den andre siden er det vanskelig å tenke seg hvordan en organisasjon skal kunne fungere uten rutiner. Omkostningene ved konstante forhandlinger om hva som skal gjøres, vil bli alt for store. Dette er imidlertid en oppgave for organisasjonsforskninga å studere, og ikke denne avhandlinga.

Min konklusjon her er at konvensjonsteorien har stor relevans for organisasjoner og bedrifter. Det er til og med understreket at konvensjonsteori fokuserer primært på sammenhenger mellom ledelse, produksjonsteknikker og produktkvalitet (Wilkinson, 1997). I forhold til konvensjonsteorien blir bedrifter betraktet som en organisasjon som involverer kompromisser mellom i det minste det industrielle og det markedsmessige legitimeringsregimet, men gjerne også heimstavsregimet hvor tillit i relasjoner er viktig (Thévenot, 2001).

2.7.8 *Kvaliteter som kvalifisering*

Et produkt kan defineres ut fra visse karakteristika eller egenskaper, eller snarere, den eneste måten å forstå produkter på er å forstå dem gjennom de *kvaliteter* de har eller tillegges, slik som Callon et al. (2002) hevder.²¹ Kvaliteter er med andre ord en form for karaktertrekk og egenskaper ved produkter.²² I forbindelse med innovative produkter eller produktutvikling, kan begrepet kvaliteter knyttes til den asymmetriske informasjonen som skaper et fortrinn i forhold til den gjennomsnittlige produsenten i det aktuelle markedet (Storper og Salais, 1997 s. 64). Gjennom å utvikle spesielle kvaliteter for eksempel rettet mot et nisjemarked oppnås en slik asymmetri – og

²¹ Callon og hans medforfattere kan ikke direkte kategoriseres som konvensjonsteoretikere. Deres perspektiv på kvaliteter passer imidlertid etter min mening godt som et supplement til konvensjonsteorien. Dessuten gir Callon et al. i sin artikkel honnør til konvensjonsteoretisk arbeid.

²² Denne drøftinga om kvaliteter må ikke forveksles med ei drøfting av kvalitet mer generelt, som i tilknytning til mat er komplisert og omdiskutert, uten noen omforent forståelse eller definisjon.

fortrinn. Innovasjon handler blant annet om å skaffe seg konkurransefortrinn for å slippe unna ødeleggende priskonkurranse.

Spørsmålet er hvordan kvaliteter skal forstås og hvordan de oppnås. Et interessant bidrag på kvalitetsøkonomi eller økonomien om kvaliteter, finnes hos Callon et al. (2002). De skiller mellom et produkt som en *prosess* og et produkt som en *behovstilfredsstiller i et bestemt øyeblikk* i denne prosessen (som et gode).²³ Det handler om hvordan produkter blir kvalifisert i en prosess og hvordan produktet blir posisjonert til å tilfredsstille behov i bestemte øyeblikk.

I denne kvalifiseringa og posisjoneringa av produktet, er *singularisering* av produkter en viktig mekanisme. Singularisering betyr å gjøre produktene særegne i forhold til øvrige produkter, det vil si å framheve deres egenart og på den måten gjøre dem unike (Callon et al., 2002). Og her kommer kvaliteter inn. Særlig i artikkel fire i avhandlingen viser vi hvordan dette skjer i praksis. For eksempel åpnet den ene bedriften gården sin for publikum slik at de kunne bli kjent med melkeproduksjonen og foredlinga på gården. Dette var en form for kvalifisering av produktet slik at det kunne oppnå en gunstig posisjon hos forbrukere. Gjennom å utvikle en særegen emballasje klarte de også å singularisere sine produkter.

De ulike kvalitetene som karakteriserer et produkt er likeverdig med i kvalifiseringa av produktet. Det gir med andre ord derfor ingen mening å skille mellom et produkts materielle innhold og dets innpakning i denne sammenhengen. Dette kan illustreres utmerket gjennom forbrukerreaksjoner vinteren 2005 på anklagene om Tines antatte opptreden med å skvise Synnøve Finden ut av ostehyllene i forhandlingene med dagligvarekjeden ICA. I sympati med Synnøve, sier over halvparten i ei meningsmåling at de heller vil velge Synnøves oster enn Tines som følge av dette.²⁴ Ostenes materielle karakter er neppe endret over dagen, men Tine som merkevare ble sterkt svekket, og resultatet for Tine kan bli det samme: redusert salg. Nå er dette øyeblikkets reaksjon, slik at det gjenstår å se endringa i kjøpsmønster over tid som følge av denne episoden.

I noen tilfeller blir det framhevet at en strategi kan være å gi produktene *tilleggsverdier*. Ut fra poenget foran, gir ikke dette mening. De nye karakteristikkene til et produkt *er* verdier, og ikke et tillegg til produktene. Dette kunne vært uttrykt mer presist også i avhandlingas artikler, dog uten at denne mangelen endrer på poengene i artiklene.

²³ Den uvante måten med å betrakte et produkt som en prosess, kan illustreres ved at melk er et tidlig stadium av osten, som sjøl etter at den er kjøpt fortsatt er i modning og endrer karakter. Videre er ost noe annet for ysteren enn for deg og meg som har den på frokostbordet. Det er derfor bare i bestemte stadier den er en behovstilfredsstiller for en gruppe forbrukere. Noen kaster Camembert når datostemplinga har gått ut, mens andre nyter den først etterpå siden smaken er sterkere da.

²⁴ Oppslag i VG, 2005-02-08 (<http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=102585>).

Callon et al. (2002) trekker fram Chamberlins begrep om monopolistisk konkurranse. Gjennom produkt differensiering kan selgerne på samme tid bli både monopolister (i et eget marked fordi grupper av kjøpere har klare preferanser til den ene selgerens produkt) og konkurrenter (mellom selgere av relaterte produkter) (Chamberlin, 1948). Callon et al. (2002) tolker det slik at det ikke eksisterer *ett* helhetlig marked, men et nettverk av relaterte markeder – ett for hver selger. Dette kan tolkes som et resultat av at produktene er singularisert. En bedrifts mulighet til å påvirke kvalifiseringa av et produkt, er dermed en viktig strategisk ressurs for bedriften.

Et annet poeng å trekke fram er at forbrukerpreferanser alene er dårlig egnet til å forklare forbrukerretterspørsel. Dette skyldes at både forbrukeren og produsenten deltar i kvalifiseringa av produkter. I tråd med nyklassisk økonomi kan forbrukeren teoretisk betraktes som en suveren agent som foretar sine rasjonelle kjøpsvalg ut fra personlige preferanser som går ut på dekke egne behov. Slik er det imidlertid ikke i praksis. Det er en rekke kontakter mellom produsent og forbruker i kvalifiseringa av produkter (Callon et al., 2002). Forbrukeren er en av flere aktører som er med på å utforme hvordan produktene oppfattes. Her er det nærliggende vise til drøftinga i artikkel fire i avhandlinga. Der kopler vi konvensjoner til utviklinga av kvalitetsforståelser (*modes of quality*) basert på teknologi og stedstilknytning. Her legger vi til grunn at kvalitetsforståelsene oppstår i relasjonen mellom produsent og forbruker. Det er ikke tilstrekkelig at en produsent markedsfører osten som et lokalt produkt, hvis ikke forbrukeren er med på at nettopp den lokale opprinnelsen er en kvalitet ved produktet. Og videre, en forbrukerpreferanse for en lokal opprinnelse oppstår ikke ut av ingenting. En konstruksjon av det lokale som en kvalitet som er verdt å framheve, vil utvikles av et samspill mellom flere aktører hvorav forbrukeren sjølsagt er med.

Ponte og Gibbon (2005) har anvendt konvensjonsteori for å forklare hvordan kvalitetsstandarder i større grad har overtatt styringa av globale verdikjeder. De viser hvordan kvalitetsstandardene, hvor konvensjoner opererer i praksisen, erstatter eierskap og formelle avtaler langs verdikjeden, som de kaller koordineringsformer. Med andre ord, vertikal integrasjon får et nytt innhold. Det viktige blir ikke eierskap, men hvem som leder an i konvensjonsutviklinga.

2.7.9 Kritikk av konvensjonsteori

Det er reist noe kritikk mot konvensjonsteori for dens spekulative karakter, for mangfoldige typologier og for historiske periodiseringer. Videre kan det hevdes at når nettverk og fleksibilitet settes i fokus i teorien, dekker det over at volum, stordriftsfordeler og pris fortsatt er viktige konkurranseelementer. Kritikken kan også rettes mot teoriens mikro-fokus og for manglende eksplisitt maktperspektiv (Ponte og Gibbon, 2005). I artikkel fem i avhandlinga viser vi hvordan makt kan ligge implisitt i praksiser langs verdikjedene. Jeg vil derfor slutte meg til kritikken av konvensjonsteori

når det gjelder at den ikke er spesielt opptatt av maktforhold. Slik sett kan elementer i denne avhandlingen være et lite bidrag til å imøtekomme noe av denne kritikken.

På tross av at det er ei egen markedsretning innen konvensjonsteori, kan det rettes kritikk mot at forbrukerperspektiver ikke er trukket inn. Markedstilnærming er ikke dekkende for hva som foregår i relasjonen mellom produsent og forbruker. Anvendelsen av konvensjonsteori i forbindelse med produksjonsverdener, har heller ikke brakt forbrukerne nærmere. Det er derfor nødvendig å trekke dette sterkere inn i forhold til nyskaping. Callon et al. (2002) sitt arbeid med kvalifisering av produkter, som drøftet foran, er nettopp et supplement og bidrag til å utfylle konvensjonsteorien, slik vi også har forsøkt å gjøre i artikkel fire i avhandlingen.

En rigid anvendelse av legitimeringsregimene i konvensjonsteorien kan gjøre hele teorien noe instrumentell og statisk, med ei fastlåsing i de seks opprinnelige regimene. Gjennom kompromissdannelse mellom regimer, slik Thévenot (2001) drøfter og som jeg har pekt på foran, er dette imidlertid åpnet opp og motvirker en mekanisk forståelse av praksis. Dessuten har flere, som nevnt, antydning at de har funnet grunnlag for flere regimer enn de seks første. Jeg vil også peke på at teorien og begrepsapparatet kan være fruktbar som analytisk tilnærming i for eksempel bedriftsstudier uten å anvende de seks legitimeringsregimene direkte.

Videre vil jeg knytte ei innvending til Boltanski og Thévenots verdighetssystem. Intuitivt vil jeg hevde at det må finnes andre begrunnelser for praksis og som ligger på et annet nivå enn det de to legger opp til. På den ene siden vil det være mer grunnleggende normer som finnes i ulike samfunn og kulturer, og som vil omfatte alle eller i det minste flere av de legitimeringsregimene de legger til grunn. Det kan for eksempel være humanetiske, religiøse eller andre kulturelle normer som går på tvers av regimene eller danner en basis for regimene. På den andre siden vil jeg antydning at det også kan være mer reflekshandlinger som kan utledes fra begrunnelser som også går på tvers av de seks systemene, for eksempel knyttet til sjøloppholdelse (stille sult, unngå skader osv.). Til deres forsvar må det nevnes at de har avgrenset sin teori til ikke å omfatte volds- og grovere kriminelle handlinger eller kjærlighet (Boltanski og Thévenot, 1999).

Fra et geografisk ståsted kan man reise spørsmål om konvensjonsteorien, og organisasjonslæring for den del, har et romperspektiv? Rom og sted har betydning for evnene til å produsere kunnskap og å drive organisasjonslæring, da disse evnene er lokaliserte. Og som jeg har vist foran, er konvensjoner og legitimeringsregimer viktige aspekter ved disse evnene. Læring skjer i relasjoner, og i følge Malmberg og Maskell er barrierene i transformasjon av kunnskap mindre, når de foregår i samfunn (*community*) som deler samme språk, tro, oppfatninger, bedømmelser og verdier (Malmberg og Maskell, 2003). Samtidig er det også slik, som Asheim (2003) påpeker, at læring foregår med relasjoner til ulike geografiske nivå slik at man må ha ei multi-nivå

tilnærming til innovasjon, som betyr ”that different forms of knowledge must be accessed at different parts of the knowledge infrastructure at different geographical scales” (Asheim, 2003 s. 44). I tråd med konvensjonsteorien vil jeg imidlertid foretrekke å bruke begrepet geografisk distanse framfor nivå. Rom kan ikke sies å bli viet oppmerksomhet eksplisitt i teorien. Intuitivt innebærer konsentrasjon om praksis og koordinering av handlinger ei sterk vektlegging av nærhet mellom aktører. Imidlertid kan relasjonell nærhet, eller i det minste en relasjon, utvikles og opprettholdes uavhengig av geografisk avstand, slik Asheim påpeker. Konvensjonsteorien har verktøy for å analysere dette. Ved å inkludere ting og teknikk i studier av praksis, er både bil, varer og internett med i analysen. Videre kan ekvivalens bidra til at geografisk avstand utlignes, for eksempel i form av utvikling av standarder som definitivt har stor innflytelse både på læring og nyskaping.

Talspersoner for konvensjonsteori har, som jeg har nevnt foran, understreket at dette ikke er en teori som tar sikte på å forklare alt. For eksempel er det vanskelig å se at teorien kan bidra til analyse av strategisk maktutøvelse. Derfor kan det være noe urettferdig å kritisere teorien for ikke å ta høyde for dette. Kritikken av teorien må derfor heller leses som et forsøk på å identifisere områder hvor den kan ha forklaringssevne og områder hvor den ikke er egnet, eller eventuelt er mangelfullt utviklet.

2.7.10 Forholdet til annen teori

Relaterte begreper til konvensjoner er vaner, skikk og bruk, rutiner og standard praksis (Biggart og Beamish, 2003). Konvensjonstilnærminga har likhetstrekk med institusjonell teori slik at den også kan plasseres i samme kategori, jf. drøftinga av ulike posisjoner innen økonomisk geografi foran. Det kan likevel være en viss uenighet blant konvensjonsteoretikere i hvilken grad det er en institusjonell teori. De som i større grad anvender en smal forståelse (jf. definisjon i kapittel 2.7.2) av konvensjoner ser ut til i større grad å bruke konvensjonsbegrepet synonymt med institusjon. Underforstått, tilhengere av en bred forståelse av konvensjoner distanserer seg i større grad fra institusjonell teori. De tar avstand fra en forståelse av konvensjoner som instrumentelle institusjoner som tillegges intensjoner for strategiske handlinger (Ponte og Gibbon, 2005). Storpers (1997) anvendelse av konvensjonsteori i sine produksjonsverdener, blir av Boschma og Frenken (2005) kategorisert som evolusjonær økonomisk geografi. I utgangspunktet har analyser av praksis på grunnlag av legitimeringsregimer et statisk utgangspunkt, og de er dermed i liten grad evolusjonære. Nyere anvendelse av konvensjonsteori på bedrifter og organisasjoner, jf. diskusjonen foran, er imidlertid lovende i forhold til å bringe dynamikk inn i analysene. Min konklusjon på dette stadiet er at konvensjonsteorien, med den brede forståelsen, er under utvikling og kun den framtidige anvendelsen av den kan tydeliggjøre hvordan den kan kategoriseres, hvis det

skulle være ønskelig. Men så langt vil jeg karakterisere den for å ha fellestrekk med både institusjonell teori og evolusjonær økonomi, uten at den kan kategoriseres som verken det ene eller andre.

Konvensjonsteorien har også fellestrekk med aktør-nettverks-teori. At ting blir betraktet som aktører og at man er opptatt av praksis og ikke formal-modeller, er fellestrekk med ANT. Videre må begge sies å være strukturorienterte, sjøl om det i teoriene ikke blir vektlagt eksplisitt. ANT er mest opptatt av relasjoner i nettverk, avdekke hvordan dette utvikles og skaper en situasjon og en praksis, med andre ord prosessorientert. Konvensjonsteorien er mest opptatt av praksisen i seg sjøl og å avdekke hvordan kollektive handlinger koordineres gjennom praksis.²⁵

Stiavhengighetsteori har også fellestrekk med konvensjoner gjennom vektlegging av endring som kumulativ. Her vil jeg anta at konvensjonsteorien har noe å tilføre perspektivet om stiavhengighet, jf. drøftinga av evolusjonær økonomi foran.

For konvensjonsteorien er et skille mellom aktør og struktur, mikro og makro eller subjekt og objekt ikke relevant, og dualisme mellom disse blir forkastet som aktuelt for konvensjonsteoretikere (Biggart og Beamish, 2003). I stedet for dualisme er det samspillet som danner praksis, med andre ord et dialektisk forhold. I et endringsperspektiv gir det ikke mening å betrakte det ene uten det andre.

Så langt her om andre teoretiske tilnærminger som også er inne på de samme spørsmålene om uformelle institusjoner som har en viss treghet i forhold til endring. Hvis perspektivet settes i retning av endring og læring, kommer det nye koplingspunkter til annen forskning. Det blir for eksempel pekt på av Schumpeter at det er entreprenøren som er i stand til å komme seg ut av en økonomisk vane med det for øye å etablere nye økonomiske praksiser (Biggart og Beamish, 2003). Dermed er det også koplinger til organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon, som jeg har drøftet foran, og som jeg også kommer tilbake til i slutten av dette kapitlet. Men først vil jeg peke på hvordan konvensjonsteorien er anvendt i denne avhandlinga.

2.7.11 Anvendelse av konvensjonsteori i avhandlinga

Wilkinson (1997) poengterer i ei oppsummering av den franske boka *De la justification: les économies de la grandeur* (Boltanski og Thévenot, 1991), at konvensjonsteori fokuserer på *situasjonen* i kollektiv handling og særlig på relasjonen mellom folk og ting. Dette legger føringer for metodebruken. I konvensjonsteori er man mer opptatt av handlinger som rettfærdiggjorte eller begrunnede og begrunnbare, enn

²⁵ Bruno Latour, som er sterkt knyttet til ANT, gir en klar anerkjennelse til Boltanski og Thévenot og konvensjonsteori: "Boltanski og Thévenots arbeid er det første innenfor sosiologien som tar på alvor begrunnelsespraksiser, som er en så sentral del av sosial handling. Men de legger ikke bare til moralske og politiske betraktninger i studiet av sosiale krefter; de har kommet frem til en meget original og produktiv måte å *sammenlikne* moralske og politiske handlinger på" (Latour, 1998 s. 237, 2001 s. 358).

som konsekvenser av gitte interesser. Slik legitimering kan imidlertid ikke forklares sett utenfra i form av gruppeinteresser eller systemfaktorer, men må *tolkes* innenfra. Det er med andre ord ikke automatisk en direkte årsakssammenheng mellom gitte interesser og praksis. Det kan være slik, men det kan også være andre sammenhenger. Dette gir føringer for den empiriske analysen ved at beskrivelsene må så nært som mulig følge aktørenes handlinger i den situasjonen som vurderes eller analyseres, og videre må aktørene konfronteres for å få tak i deres egne begrunnelser for handlingene (Wilkinson, 1997).

Konvensjonsteoretikere bruker med andre ord pragmatisk-empiriske metoder, i motsetning til instrumentalistiske abstraksjoner i form av modeller innen nyklassisk økonomi. Eksempelstudier er vanlig metode, hvor det fokuseres på situasjonen: Hvordan opptrer aktørene? Hvordan koordinerer de aktiviteten? Hvordan er usikkerhetsvurderinga hos den enkelte aktør? Hvordan fortolker de situasjonen? Hvordan etableres ekvivalens? Dette er spørsmål som er berørt i artiklene i denne avhandlinga og inngår i besvarelsen av forskningsspørsmålene.

I artiklene i avhandlinga anvender jeg for eksempel begrepet produksjonsverdener (Storper og Salais, 1997) som er basert på konvensjonsteori, i artiklene nummer to (*Innovation and changing 'worlds of production'*), nummer tre (*Det norske meierisamvirket i omstilling*) og nummer seks (*Blir det mangfold av 18 brunoster i ostedisken?*). Dels er produksjonsverdenene anvendt for å systematisere melkesektoren i forhold til ulike kvaliteter, for eksempel standard vs spesialitet, og hvor det gjerne har vært, og fortsatt er, brytninger. Og dels er konvensjonsteorien anvendt i forklaringer på tilpasninger. Dette er i mest grad gjort i artikkel to og seks, og minst i artikkel tre.

I artikkel nummer fem (*Et land av gulost og grillpølser?*) er ikke konvensjonsteori direkte nevnt, men noe av tankegangen finner en også her, hvor blant annet "bulkregime" er brukt som begrep og som har klare koplinger til det som i konvensjonsteorien er benevnt industriregimet.

Når det gjelder artikkel nummer fire (*Exploring dimensions of qualities of food*), er anvendelsen av konvensjonsteori fortsatt inspirert av produksjonsverdenene, men er utviklet til å danne ulike kvalitetsforståelser hvor vi har inkludert forbrukeren mer eksplisitt, slik det forøvrig til en viss grad også er gjort i artikkel nummer seks. En slik anvendelse av konvensjoner vil jeg hevde er ny.

I artikkel nummer en (*Exploring a strategic turn*) er konvensjonsteori koplet til organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon. Her kunne imidlertid konvensjonsperspektivet vært enda mer utviklet. Perspektivet har fortsatt et potensial. Et eksempel på brytninger mellom konvensjoner i situasjoner som jeg har beskrevet, er situasjonen med innføring av prosjektorganisering i meieribedriften, med innføring av eget ansvar og påfølgende handlingslammelse i forhold til framdrift. Det var her flere

konvensjoner i virksomhet med beslutningsproblemer som resultat. Det var etablerte hierarkiske konvensjoner, representert ved industriregimet, som sto mot de nye prosjektkonvensjonene (bedriften fikk innovasjonsansvar). Det som foregikk av endring her var organisasjonslæring, jf. en relatert analyse hos Eymard-Duvernay (2002 s. 72). Artikkelformatet begrenset muligheten til å gå mer i dybden på for eksempel utviklinga av kompromisser mellom ulike legitimeringsregimer. Det måtte i så fall vært en egen artikkel, men det var det ikke rom for innenfor rammen av avhandlinga.

Når det gjelder det metodiske opplegget, viser jeg til kapittel fire.

Ut fra dette vil jeg påstå at min anvendelse av konvensjonsteori tilfører fagfeltet noe nytt. Med unntak av Salais og Storpers anvendelse av konvensjonsteori i sin teori om produksjonsverdener, har bruken av konvensjonsteori innen økonomisk geografi vært svært begrenset. Forsøket på å anvende konvensjonsteori mer dynamisk enn i produksjonsverdener, mener jeg bidrar til å utvikle et evolusjonært perspektiv innen økonomisk geografi.

Videre har jeg har koplet organisasjonslæring og konvensjonsteori og vist at de kan utfylle hverandre, og samtidig bidratt til å utvikle begreps- og analyseapparatet i innovasjonsforskninga. Dette gjelder særlig i forhold til teori om innovasjonssystemer.

Til slutt kan nevnes at så langt jeg har kunne bringe på rene, er konvensjonsteori i svært liten grad anvendt i en norsk kontekst. Jeg har ikke registrert andre anvendelser innen mitt fagfelt.

Her i kapittel to har jeg trukket opp flere teoretiske perspektiver, med særlig vekt på innovasjonssystemer, kunnskapsproduksjon i organisasjoner og konvensjonsteori. Som avslutning av dette kapitlet har jeg kort forsøkt å dra sammen perspektivene i en syntese konsentrert om nettopp nyskaping i meieribedrifter. Jeg har valgt å lage ei fortelling om hvordan dette kan foregå, tolket i lys av de teoretiske perspektivene. Det er ikke ei fortelling direkte basert på data jeg har generert gjennom avhandlinga, men mer fritt basert på den innsikt jeg har opparbeidet meg de siste årene. *Fortellinga* er det som knytter teoriene sammen. Det er med andre ord ikke et forsøk på syntetisere til *ett* teoretisk perspektiv.

2.8 Et møte med nyskaping i meieribedrifter

Se for deg et meieri med 15-20 ansatte, og hvor melk kjøres inn og ost kjøres ut. En yster på et meieri kan utføre en serie handlinger (tilsetting av syrningskultur og løpe, røring, forming, pressing, salting og deretter til lagring og modning) slik at det blir en gulost ut av melka. Hun er imidlertid helt avhengig av at en rekke andre personer også gjør sine oppgaver: mottakeren av melk på meieriet, pakkeren, lagerfolkene, sjåføren som skal kjøre osten til grossistlager osv. Deres enkelthandlinger er lenket sammen og

koordinert på en slik måte at vi kan kalle det ei kollektiv handling. Det er imidlertid en lang rekke handlinger som har innflytelse på om ysteren skal lykkes. Det starter ikke med mottak av melk på meieriet, men også sjåføren av tankbilen som transporterer melka fra gården til meieriet må gjøre jobben sin. Det samme må bonden som fôrer og melker kyrne – og videre må mølla som produserer kraftfôr til kyrne også utføre sine handlinger. Dårlig fôr gir dårlig melk.

I den andre enden av handlingsrekken stopper det ikke ved sjåføren som kjører osten til grossistlageret. Ikke bare skal noen kjøre osten til grossistlageret og atter andre plassere den i butikkhylla på en slik måte at du og jeg får lyst til å kjøpe den, nei, noen må også sikre en salgsvtale mellom meieriet og butikken. Disse personene tar ikke fysisk i osten en eneste gang, likevel er deres handlinger (salget) av helt avgjørende betydning for om meieristens handlinger knyttet til ystinga skal bli meningsfull, nemlig å lage ost som vi kan kjøpe. Også sluttkjøperen, det vil si du og jeg som forbrukere, inngår i rekken av handlingsaktører. Slik kan rekken av handlinger gjøres nærmest uendelig. Av praktiske hensyn er vi nødt til å foreta avgrensinger.

Slik som vist foran gir det liten mening å isolere *ei* handling i denne lange rekken av handlinger. De er alle avhengige av hverandre. I en markedsøkonomi gir det likevel mening å isolere fordi produktene inngår i økonomiske transaksjoner. Bonden selger melk til meieriet, som igjen selger ost til butikkjeden. Bedriften er dermed en økonomisk enhet. En bedrift kan imidlertid være så mangt, fra en rasjonell aktør i nyklassisk forstand til en arena for koordinert handling i et konvensjonsteoretisk perspektiv (jf. også drøfting av bedriftsbegrepet i kapittel 2.4.1).

Innenfor en økonomisk sektor og organisasjoner, som jeg studerer, er det tale om kollektive handlinger. Det kan i og for seg være individuelle handlinger, men de er til de grader avhengige av og må forholde seg til andre aktørers handlinger, slik at det gir mest mening å kalle dem kollektive handlinger. Organisasjoner kan dermed forstås som en arena som er tilrettelagt for koordinering av handlinger.

Handlingene er ikke bare avhengig av personer, men også materielle ting inngår: fôret til kua, melkemaske, rørmelkeanlegg (viktig at det er lukket og at det kan vaskes grundig), melketank (kjøling er viktig for å sikre lengre holdbarhet og dermed lengre transport, som igjen er ei forutsetning for økt industrialisering), tankbil, ystekar, termometer, pakkemaske, termostat på lager, varemerket enten det nå er Tine, Synnøve eller Arla, butikkhyllen med kjøling osv. Det betyr at teknikk og ting inngår i praksisen. Ysteren må koordinere handlinger med for eksempel røreutstyret i ystekaret for at det skal bli ost.

Aktørene som inngår i handlingskjedene, kan ha mange ulike tanker og holdninger, meninger og begrunnelse for det de gjør. Ysteren lager kanskje ost fordi det var den eneste ledige jobben på det tidspunktet hun søkte jobb, og utfører arbeidsoppgavene sine for å få lønn til livets opphold og mer lystige innslag i livet –

etter arbeidstid. Hun kan imidlertid også være lidenskapelig interessert i ost, eller trives i et sosialt godt arbeidsmiljø. Det kan være mange grunner for at hun gjør det hun gjør. De aller fleste handlingene i det daglige arbeidet, kanskje alle, trenger hun ikke begrunne.

Et viktig punkt i konvensjonsteorien er en antakelse eller ei forutsetning om at alle handlinger i den økonomiske verdenen må rettfærdiggjøres eller begrunnes, enten det nå formuleres eller ikke. Dette er imidlertid ikke i form av ei rasjonell handling med tanke på nyttemaksimering i tråd med nyklassisisme eller rasjonell valgteori. Rettfærdiggjøringa er i form av å rasjonalisere (i forståelsen begrunne) for en sjøl (og andre) hvorfor en gjør som en gjør.

La oss i første omgang konsentrere oss om et eksempel på handlinger som ikke trenger å begrunnes eksplisitt. Når meieristen varmer opp melka til 72 grader Celsius i fire sekunder, trenger ikke det begrunnes i dagens meieriindustri. Det er en av de aksepterte variantene av pasteurisering eller varmebehandling for å ta knekken på bakterier som kan være skadelige i forhold til ysteprosess og/eller for mennesker. Det eksisterer en taus enighet om at pasteurisering er korrekt handling – det har blitt til en sannhet – og praksis er lagt opp slik at all melk varmebehandles før den går til tapping eller foredling.²⁶ Alle stoler på at pasteurisering blir gjort – symbolisert med egen tekst på melkekartongen ("pasteurisert"). Nå kan denne tause enigheten modifieres noe. Pasteurisering har sine motstandere. Det er miljøer som bestrider pasteurisering fordi dette forringer kvaliteten. De må imidlertid argumentere og begrunne eksplisitt hvorfor de ikke vil pasteurisere. De opprinnelige bakteriene i melka, også de som kan ha ei positiv virkning, blir ødelagt. Melka blir "steril" og dermed er mulighetene for utvikling av for eksempel ost med spesiell smak og lukt ikke lenger til stede. For å få til dette må spesielle bakteriekulturer tilsettes. Disse bieffektene av pasteurisering gir i dag mindre muligheter for differensiering, noe som særlig rammer produsenter som kan koples til alternativ mat og kvalitetsvendinga i matsektoren.

Pasteurisering er i dag en praksis som ikke trenger en eksplisitt begrunnelse, men er rotfestet i konvensjoner som tilhører det industrielle legitimeringsregimet. Det er vanskelig å tenke seg dagens industrialiserte produksjonskjede for melk (fra jur til bord) uten pasteurisering. Lange transportavstander og sammenblanding av melk fra mange leverandører tilsier at man ville hatt store bakterieproblemer i en skjør, biologisk vare. Den motstanden mot pasteurisering vi også kan registrere her til lands, skaper lett konfrontasjoner. Industriregimet reiser bust fordi bruk av rå melk passer ikke inn. Det er ikke umiddelbart klart hvilket av de originale legitimeringsregimene anti-pasteurisering hører til. Mest nærliggende er heimstavnsregimet hvor tillit, nære relasjoner og

²⁶ Praksisen er også nedfelt skriftlig: "All melk som omsettes skal være varmebehandlet", § 20 i melkeforskriften (Helse- og omsorgsdepartementet, 1995). I forskriften er det imidlertid gitt rom for et par unntaksmuligheter.

anerkjennelse er viktig, samtidig som tradisjoner og tilhørighet til det ”opprinnelige” også hører med. Kanskje kan det skimtes en form for kompromiss mellom regimene ved at de som ikke vil pasteurisere må tilfredsstille spesielle krav til føring av kyr, raskere ysting etter melking og lengre lagring av ost, og dermed også bli legitime i forhold til industriregimets krav (uttrykt gjennom melkeforskriften). Mattilsynet sitter med en nøkkelrolle her, ved at de har ansvaret for kontroll med mat og næringsmiddelindustri.

Pasteurisering er et eksempel som både har preg av taus legitimering og konfrontasjon mellom legitimeringsregimer. Flere eksempler fra melkesektoren kunne vært brukt, både hvor det er fullstendig taust og hvor det innimellom er konfrontasjoner. I stedet går vi tilbake til ysteren for å reflektere over hva som skjer når det skal utvikles en helt ny ost – nyskaping.

Nyskaping er handling. Nyskaping er å gjøre nye handlinger, enten det er å gjøre noe helt nytt man ikke har gjort før, eller å utføre handlingene på en annen måte. Uansett, det er endring. Læring er å bli i stand til å utføre disse nye handlingene. Å lage en ny ost vil ofte i praksis si å kombinere handlinger på gammelmåten (for eksempel varmebehandling av melka), gjøre handlingene på en litt annen måte (kanskje forlenge tida hvor løpen får virke eller tilsette en annen bakteriekultur) eller innføre helt nye handlinger (for eksempel tilsette krydder, innføre en helt ny emballasje eller å lansere et nytt merkenavn). Det handler om å tilføre produktet nye kvaliteter gjennom singularisering. En slik kombinasjon vil trolig være en form for inkrementell innovasjon og ikke radikal.

Det å finne ut hvilken ny bakteriekultur man skal bruke kan være vanskelig. Produksjon og omsetning av bakteriekulturer er industrialisert og et fåtall store selskaper opererer på verdensmarkedet. Ysteren kan etablere kontakter med slike selskaper direkte, men mest trolig vil hun gå via ledelsen i eget meieriselskap, eller kanskje via forsknings- og utviklingsfolkene, som igjen har kontakter i forskningsinstitutter både i inn- og utland. Men for å vite hvilken bakteriekultur man vil ha, må man også ha ideer om hvilken ost man vil lage. Noen prøver seg fram med ulike typer. Mange småskalaforedlere starter på denne måten, gjerne på kjøkkenbenken heime. I større selskaper må den nye osten også passe inn i et sortiment og den må selge i markedet. Dermed må markedsfolkene også koples inn, som igjen drar veksler på både markedsundersøkere og markedsførere. Og når, eller snarere hvis, man kommer så langt at det skal investeres i en ny produksjonslinje må både ingeniørene og finansfolkene inn. Jeg behøver vel ikke dra fortellinga lenger – du har vel tatt poenget.

Da ysteren lanserte ideen om en ny ost, ble det iverksatt en lang rekke handlinger – noen rutiniserte og noen nye. Antallet aktører som kan tenkes implisert, er formidabelt. Hvis vi tegnet ned alle relasjoner som ble aktivisert i forbindelse med utviklinga av den nye osten, ville kartet temmelig sikkert bli omfattende. La oss videre si at det ble laget kart for alle slike nye oster og melkeprodukter som er utviklet i Norge

i de siste årene. Hvis vi deretter la alle slike kart oppå hverandre, og konsentrerte oss om de relasjonene og aktørene hvor det var flest streker, vil jeg anta at vi er temmelig nært et omriss av et innovasjonssystem. Et slikt systemperspektiv kan være interessant for å se hvilke aktører som er de mest sentrale i innovasjonen, hvilke aktører som eventuelt mangler og hvor man eventuelt kan styrke systemet. Det er likevel ingenting som foregår i praksis i et slikt aggregert system. Praksisen skjer i de enkelte bedriftsorganisasjonene og i relasjonene. Derfor er det like nyttig å forholde seg til et enkelt bedriftskart hvor relasjonene som bedriften har, er inntegnet, eller det som jeg heller kaller bedriftens innovasjonsnett.

De impliserte aktørene i et slikt innovasjonsnett, og ikke minst i et innovasjonssystem, vil høyst sannsynlig være forankret i ulike praksiser, det vil si i ulike kompromisser mellom legitimeringsregimer. Jo mer nytt og radikalt det er, jo større er antakelig sjansen for konfrontasjoner.

La oss ta et eksempel. Den nye osten som ysteren har laget for markedet, har en del kvaliteter felles med noen oster som allerede er i butikkhyllene, men også noen som er annerledes, for eksempel litt skarpere smak og litt bløtere konsistens. Den største forskjellen er imidlertid innpakninga. Ikke bare er det anvendt nytt materiale i emballasjen og nye farger, men det etablerte og solide merkenavnet, som alle kjenner, er borte fra emballasjen. I stedet har det kommet et stedsnavn og en frisk farge som skal synliggjøre osten i butikkhylla. Hva har skjedd her? Jeg har ikke undersøkt det og kan derfor relativt fritt reflektere over det, men jeg vil påstå at gjetninga er rimelig.

Markedsfolkene hadde sjølsagt fulgt med i timen og registrert at interessen for stedstilknytt matvarer er økende. Samtidig er interessen for og importen av spesialoster økende. For å demme opp mot dette, må det tas i bruk andre merkenavn enn det som forbindes med standardvarer. Dermed kan den nye osten komme inn i et nytt markedssegment hvor også kiloprisen er høyere. Den nye osten kan stort sett bruke samme produksjonslinje som standardostene. Dermed kan fortjenestemarginen på grunnlag av produksjonskostnadene økes, sjøl om dette vil bli motvirket noe av høyere distribusjons- og markedsføringskostnader. For markedsfolkene var dette i tråd med praksisen man kan finne innen det markedsorienterte legitimeringsregimet. Ysterne eller meierifagfolkene – meieriingeniørene som har utviklet meieriene til en topp moderne og effektiv industri – var i utgangspunktet skeptisk til å endre emballasje, nytt navn og innretting mot et relativt smalt markedssegment. Dette ville bidra til en distribusjon av små volum, og man oppnådde ikke stordriftsfordeler gjennom felles markedsføring av merkenavnet. Praksisen i industriregimet strittet imot. Noen konfrontasjoner var det nok, men de fikk etablert et kompromiss. De hadde nemlig et måleinstrument som bidro til at ekvivalens var innen rekkevidde. Måleinstrumentet var produktkalkylene, og de var gyldige i begge regimene. Over tid var produktkalkyler blitt akseptert. Når det var mulig å kombinere orientering mot et markedssegment med bruk av eksisterende

produksjonslinje, ble også produktkalkylen tilfredsstillende nok til at det ble gitt grønt lys for det som da ble registrert som lansering av en ny ost – en innovasjon.

Jeg har lagt til grunn at nyskaping representerer et brudd med etablerte rutiner og konvensjoner. Nye kompromisser mellom legitimeringsregimer oppstår og ny praksis etableres. Det kan også være tilfellet, som jeg tidligere har vært inne på, at nyskaping i seg sjøl kan bli rutinisert. Det vil si at det etableres en praksis hvor nyskaping er en del av hverdagen, typisk i forsknings- og utviklingsavdelinger. Men det kan også skje i innovasjonssystemer. Radikale skift i omgivelsene, for eksempel at ny teknologi lanseres og vinner fram, kan være en trussel for organisasjoner og systemer hvor rutiner og stabilitet råder, og hvor kompromissene mellom legitimeringsregimer ligger faste. Dette gjelder sjøl om de arbeider med nyskaping. Faren ligger i at de blir innelukket og ikke evner å endre organisasjonen hurtig nok til å ta i bruk de nye mulighetene. Brytninger mellom konvensjoner er derfor å foretrekke, i det minste til en viss grad for den som vil drive med nyskaping.

3 EMPIRISK KONTEKST FOR NYSKAPING I MEIERIBRANSJEN

Denne avhandlinga er en studie av melkesektoren i Norge med hovedvekt på bedrifter i meieribransjen. Melkesektoren omfatter både *verdikjeden* fra jordbruket som råvareprodusent til forbrukeren med dagligvarehandelen som viktigste siste salgsledd, og *infrastrukturen* som har relasjoner til denne verdikjeden. Infrastrukturen består av leverandørindustri, tjenesteleverandører, offentlige myndigheter og institusjoner, samt andre støttefunksjoner for verdikjeden. I tillegg til data fra Norge, er det også gjennomført en eksempelstudie fra Wales. Beskrivelsen og drøftinga av den empiriske konteksten er konsentrert om den norske melkesektoren. I dette kapitlet beskriver jeg først kort melk som industriell råvare og produkt, før jeg beskriver sektoren og spesielt meieribransjen nærmere. Det er noe overlapp med artiklene, men for helhetens skyld har jeg valgt å ta med en kortfattet beskrivelse her i overbygninga også. Deretter presenteres resultater fra en representativ spørreundersøkelse om produktutvikling blant norske meieribedrifter, før jeg til slutt reflekterer noe over politiske sider ved melk.

3.1 Melk som industrielt produkt

Melk har lange tradisjoner som menneskemat. Det er antatt at melkeprodukter som smør og ost var i bruk for over 6 000 år siden, og da først i nære Østen. Til å begynne med ble melk fra geit og sau anvendt, men etter hvert ble også melk fra kyr tatt i bruk. Siden melk skiller seg lett, kan man godt tenke seg at det fort oppsto enkle surmelksprodukter i varme strøk. Og når noen presset ostemasse ned i ei form eller potte, fikk man også de første enkle ostetyperne. Melkeprodukter, og da gjerne ost og smør, ble også ettertraktet som bytte- og salgsvare fordi de hadde en bra holdbarhet og kunne la seg transportere (Toussaint-Samat, 1994).

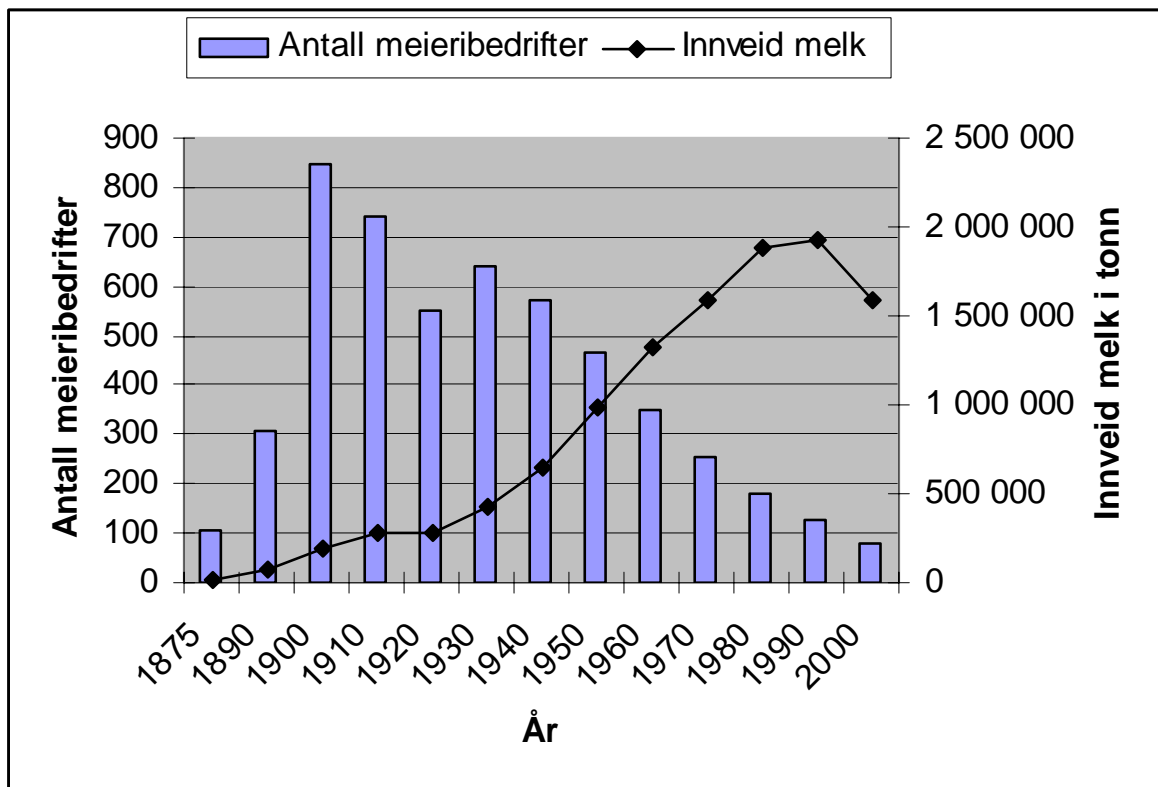
I Norge og Nord-Europa ble melk og ost, sammen med andre sekundære produkter fra husdyr som ku, geit og sau, gradvis mer vektlagt i yngre steinalder og eldre bronsealder, det vil si for 3 000 til 4 800 år siden. Men det ble jernalder, det vil si fra om lag 1 200 til 2 500 år siden, før kveget for fullt slo gjennom i Norge (Myhre og Øye, 2002). I hundreårene som fulgte ble kvegdrift en viktig del av jordbruket. Det er anslått at hver bonde hadde 8,5 storfé i 1665 (Lunden, 2002). Dette varierte mye både i forhold til gårdsstørrelse og i forhold til distrikt. Melkeytelsen per ku var kun fem til ti prosent i forhold til i dag. Ytelsen varierte med fôrtilgangen, slik at sommersesongen var viktig også for utviklinga av melkeprodukter. Vinterhalvåret var preget av liten fôrtilgang. Seterdrifta og budeia var spesielt viktig her med etter hvert kinning av smør og ysting av ost – også som konserveringsmetode som gjorde at produktene holdt seg til

vinteren. I 1774 omtaler biskop Gunnerus 20 ostetyper, smørframstilling og ti andre matretter av melk (Lunden, 2002).

Fra siste halvdel av 1700-tallet skjedde det flere endringer i produksjonsteknikken i jordbruket. I første omgang var dette knyttet til jordbehandling og planteproduksjon, men dette bedret også fôrgrunnlaget for husdyrholdet slik at både omfang og produktivitet økte i husdyrholdet og melkeproduksjonen etter hvert. Utviklinga av melk som industrielt produkt henger nøye sammen med overgangen fra sjølhusholdning til pengehusholdning, industrialisering av jordbruket og etter hvert stor etablering av meierier.

Melk i Norge er synonymt med melk fra kyr og geiter, og da aller meste fra ku. Geitmelkproduksjonen utgjør bare vel en prosent av kumelkvolumet. I reindriftsområder har reinmelk vært i bruk. I forbindelse med seterdrift fram til 1850-60, ble også søyer melket flere steder (Gjerdåker, 2002). I andre deler av verden er det også kommersiell produksjon og bruk av melk fra bøffel, sau og hest.

Det antatt første meieriet i Norge ble etablert på Steinkjer i 1847 (Oterholm, 2004), men gårdsmeierier ble etablert på storgårder rundt Oslofjorden tidlig på 1800-tallet. Det var blant annet et ysteri i drift på Jarlsberg i 1815-32 (Gjerdåker, 2002). Fra midten av 1800-tallet og de neste 50 årene var det en kraftig vekst i melkeforedling og i antall meierier. Antallet meierier var på sitt meste rundt 1900 med over 800, mens tallet falt drastisk fram mot tusenårsskiftet. Samtidig har veksten i melkevolum vært formidabel, sjøl om det var en stor nedgang på 1990-tallet – en nedgang som var regulert på grunn av overproduksjon i forhold til markedet (jf. figur 3-1). Grafen for melkemengde gjelder kun innveid melk ved meieriene. Det betyr at bruk av melk til egen husholdning og til direktesalg, ikke er inkludert. Den totale melkeproduksjonen var derfor betydelig større på 1800-tallet og langt inn på 1900-tallet enn det som kommer fram i figuren.



Figur 3-1: Utviklinga i meieribedrifter og melkemengde i perioden 1875 til 2000. Kilder: (Erland, 1981; SSB, 1940, 1950, 1960, 2003b, 2005).

Bak tallene i figuren ligger det store strukturendringer i meieribransjen. Sjøl om foredlingsprosessene som blir utført i et meieri i prinsippet er lite endret fra 1800-tallet og fram til i dag, er det store forskjeller i hvordan foredlinga foregår i praksis. Det som før var et håndverk er i dag en industriell prosess med betydelig grad av automatisering. Produktiviteten økte kraftig i siste halvdel av 1900-tallet. Dette danner bakteppet for de studiene om nyskaping jeg har gjennomført.

Melkeforedling i meierier kan kategoriseres ut fra grunnleggende teknologi som anvendes og de produktene de ender opp med, slik som vist i tabell 3-1. I tillegg til oversikten i denne tabellen kommer de bedrifter som bruker melk eller melkeprodukter som ingrediens i sine egne produkter, for eksempel melkepulver, melk i bakverk, halvfabrikata osv.

Tabell 3-1: Hovedtyper av melkeforedling og melkeprodukter.

Kategori	Teknologi²⁷	Produkter
Tapping av søtmelk	Utgangspunkt er vanligvis kumelk. Kjølelagring, separering, varmebehandling, homogenisering, i visse tilfeller smakstilsetning, avkjøling, emballering og kjølelagring inngår i prosessbehandlinga.	Konsummilk i ulike varianter med ulik fettinnhold og smakstilsetninger. Fløte kan også regnes inn her.
Syrning	Utgangspunkt kumelk eller andre melkeslag som geitmelk og reinmelk. I prosessbehandlinga inngår: Kjølelagring av råstoffet, standardisering, varmebehandling – vanligvis høgpasteurisering med ekstra holdertid, innstilling av syringstemperatur, syrekultur(er), røring, avkjøling, tilsetning av aroma, frukt/bær, emballering og kjølelagring.	Kulturmilk og annet syrnet melk og yoghurt i en lang rekke varianter. Rømme er syrnet fløte.
Ysting	Utgangspunkt ku- og eller geitmelk. Ostestoffet felles ut ved syring og/eller ved løpetilsetning. Hvitost er det umodne eller modnede produkt av ostestoffet når mysa er fjernet. Syrekultur, lagerbehandling av osten og evt muggtilsetning er avgjørende for ostetype og kvalitet.	En lang rekke varianter av hvitost.
Brunostkoking	Utgangspunkt myse, melk og/eller fløte. Blandinga konsentreres ved innkoking eller inndamping til ulike konsentrasjoner av tørrstoff, avhengig av produkt.	Ulike varianter av brunost og prim.
Smørkjerning	Fløte er utgangspunktet. Kjernes søt eller syrnet. Skylls med vann av god kvalitet og eltes deretter til jevn og fin struktur. Massen saltes og pakkes i lystett emballasje.	Smør i ulike varianter.
Kondensering og tørking	Kondensert melk er dampet inn til ca 1/3 av volumet, og sterilisert. Melkepulver lages enten gjennom fordamping av vatnet i melka (valsetørking eller forstøvning ved hjelp av varmluft).	Kondensert melk ("boksmilk") og tørrmelk/melkepulver.

Kilder: Kielland (1976); Oterholm (2004).

Når det gjelder produktutvalg og andre klassifiseringer av melkeprodukter, viser jeg spesielt til artikkel seks i avhandlinga, hvor dette er drøftet nærmere.

Melk er altså blitt et industrielt produkt. Den moderne meieriindustrien ble utbygd, distribusjonen samordnet, meierier modernisert, meieriselskaper fusjonert,

²⁷ Teknologien er beskrevet i forenklet form og med utgangspunkt i tilpasninger til småskala foredling. Hovedforskjellene kommer likevel fram.

salgsapparat utviklet og felles merkevare etablert. Nettopp dette med felles merkevare ble viktig. Det ga muligheter for felles markedsføring, men dermed må forbrukeren også forvente å få det samme produktet hver gang hun eller han skal kjøpe det. Det vil si at for eksempel brunosten ikke må variere for mye verken i utseende eller smak. Den må med andre ord standardiseres. Det er mange fordeler med standardisering. For eksempel bidrar det til at det ikke har noe å si hvilket meierianlegg osten kommer fra. Den skal smake likt og se lik ut uansett. Dermed forenkles distribusjonen mye, den blir mer effektiv og meieriselskapet blir mer konkurransedyktig. Variasjon er et problem for den moderne meieriindustrien.

Dette standardiseringsbehovet, som også er gjeldende for store deler av matsektoren for øvrig, er knyttet til det agro-industrielle paradigmet. Det siste tiåret er imidlertid *alternativ mat* eller *spesialisert mat* kommet mer i fokus, eller det som kan kalles *kvalitetsvendinga* innen matsektoren (Goodman, 2003). Typiske eksempler på slik alternativ mat er: økologisk mat, lokal og regional mat, tradisjonsmat, kortreist mat og ”sein mat”. Et viktig element i denne ”vendinga” er *rom* eller snarere *stedstilknytninga*.

Fra nyere forskning innen bygdesosiologi og ruralgeografi som analyserer ulike aspekter ved denne kvalitetsvendinga i matsektoren, kan flere poenger trekkes fram. For det første har perspektiver med diskurs, nettverk og ny institusjonell økonomi bidratt med *sterkere vektlegging av aktører og handling* i forhold til de mer struktur- og systemorienterte tilnærmingene. På tross av dette er innflytelsen av denne forskninga fortsatt begrenset (Goodman, 2003). Ei forklaring kan være poenget fra Sayer (2001), overført til matfeltet av Goodman (2003), om at det er for lite kritisk forskning på hvordan aktører er innvevd sosialt og kulturelt i sine nettverk.²⁸ Dette kan føre til at krefter som bidrar til løsrivelse fra innvevde nettverk blir oversett. Det er med andre ord behov for analyser som kombinerer struktur- og aktørperspektiver, slik jeg har vært inne på i kapittel to. For det andre er *matkvalitet* en konstruksjon som utvikles av aktører knyttet til både produksjon og forbruk, det vil si langs hele verdikjeden. Kvalitet er dermed ikke en fast egenskap. I forhold til standardiseringsbehovet kan dette oppleves som ei utfordring. For det tredje er *forholdet mellom kvalitet og lokal forankring* ikke utforsket tilstrekkelig. På den ene siden er kvalitetsvendinga innen mat betraktet som det store håpet både for lokale produsenter og for utfordringer knyttet til helse og miljø. På den andre siden er det behov for å skille kvalitetsvendinga fra lokalorienteringa innen mat. Det er ikke alltid slik at lokal matforedling er økologisk bærekraftig eller har ønsket ernæringsmessig bidrag. Disse tilsynelatende motsetningene må utforskes mer, slik det er forsøkt særlig i artikkel fire i avhandlinga. Et spor er å skille mellom

²⁸ Innvevd er her en oversettelse av begrepet *embeddedness*, som er et vanskelig begrep å oversette presist. Tilknytning og forankring er også norske begreper som er brukt i oversettinga.

geografisk tilknytning og sosiokulturell tilknytning, og lete etter forhold som influerer både tilknytning og løsrivelse.

Disse slutningene danner konteksten for denne studien av ”motstrømsbedrifter” som prøver å endre handlingsmønster for å øke sin verdiskaping. På mange måter er det et paradoks at variasjon, som var og fortsatt er et problem i industriell standardproduksjon, utgjør nettopp muligheten for andre. Uten industrielle standardprodukter ville for eksempel de nye småskalaforedlerne hatt mindre sjanse til å klare seg. Det å drive nyskaping på grunnlag av fortidas løsninger, slik særlig gårdsforedlere gjør, er ikke ukjent. *Retro-innovasjon* er et begrep som kan koples til kvalitetsvendinga og brukes om det å utvikle nye produkter basert på gamle tradisjoner, men tilpasset dagens krav (Marsden og Sonnino, 2005). Retro-innovasjon er dekkende for deler av nyskapinga i mine eksempelbedrifter.

3.2 Meieribransjen – meierisamvirkets domene

Meierisamvirket dominerer i meieribransjen, ikke bare i Norge, men også i mange andre land. Av de fem største meieriselskapene i Europa, er fire samvirkeorganiserte (European Dairy Association, 2005). Samvirkeformen er nærmest totalt dominerende innen melkesektoren i Danmark, Nederland, Sverige, Finland, Østerrike, Portugal og Irland, mer blandet i Tyskland, Belgia og Frankrike, mens i Storbritannia, Spania, Hellas og Italia er samvirke i meieribransjen mindre utbredt (COGECA, 2000; KPMG, 2003).

Samvirke som eierform innebærer enkelt sagt at eierne skal ha nytte av organisasjonen gjennom bruk og ikke gjennom kapitalavkastning. Derfor står det i Tine BAs formålsparagraf at ”Tine skal arbeide for at eierne får best mulig økonomisk resultat av sin melkeproduksjon, og i tillegg ivareta eiernes øvrige felles interesser” (Tine, 2002). Det betyr at verken årsresultat eller kapitalutbytte nødvendigvis er relevante målestokker for et samvirkeselskap, men derimot er høgest mulig råvarepris for melka utbetalt til medlemmene relevant.

Allerede ved starten av meierietableringene i Norge, fra midten av 1800-tallet, ble samvirkeorganisering dominerende. I 1875 var tre av fire meierier samvirkeorganisert (Gjerdåker, 2002). Siden har andelen bare økt, fram til det siste tiåret hvor andelen har gått litt ned som følge av reregulering med det formålet å få økt konkurranse. Årsakene til at samvirke har fått en slik dominerende rolle er et eget tema som ligger utenfor denne avhandlingen å belyse. Kort kan det antydes at utover 1700- og 1800-tallet kom det en motreaksjon mot etablerte handelsprivilegier, og bøndene fikk etter hvert ei friere stilling. Samtidig foregikk også ei nasjonsbygging hvor bonden og jordbruket spilte en sentral rolle. Samvirkeorganisering ble betraktet som bondens forlengede arm. Videre bidro nok de mange sveitserne, som kom til Norge på siste

halvdel av 1800-tallet for å lære bort meieridrift, også til at samvirkeorganisering ble populært. Selskapet for Norges Vel spilte en viktig rolle her. Videre utover fra 1930 bidro planøkonomiske styringsidealer til at staten la til rette for regulering av melkesektoren. Dette blir gjerne framhevet som et eksempel på det korporative samspillet mellom stat og næring. For ei videre utdyping av den historiske bakgrunnen viser jeg til Norges landbrukshistorie (Almås, 2002; Gjerdåker, 2002) og Tom Johnstads bok om samvirke (Johnstad, 1998), mens Røkholt og Borgen drøfter brytninger i landbrukssamvirket ved dagens overgang til mer markedsorientering (Røkholt og Borgen, 1999). For en grundig analyse av strukturendringer i meierisamvirket i lys av spenninger mellom bedriftsøkonomi og et bredere samfunnsansvar, viser jeg til Alastair Beggs avhandling (Begg, 2000).

For Tine har nok de siste tiårene fortonet seg som ei lang reise i retning av å tilpasse seg økt konkurranse i framtida. Organisatorisk har reisen endt opp med dannelsen av konsern i 2002.²⁹ Forut for dette har det vært en lang rekke fusjoner og organisasjonsendringer. Jeg konsentrerer meg imidlertid om dagens Tine og den nære fortiden. Dette er beskrevet nærmere i artiklene, dog på noe ulike måter siden organisasjonsendringer har pågått mens jeg har arbeidet med avhandlinga. Artikkelen beskriver meierisamvirket før konserndannelsen i 2002, mens artikkelen en og tre beskriver situasjonen etterpå. Dette kan leseren ha i bakhodet hvis det skulle oppstå forvirring.

Samvirke som organiseringsform i meieriindustrien og spørsmål knyttet til eierskap og medlemsdeltakelse, har helt klart hatt stor innflytelse på bransjen og endringene her. Derfor berører jeg også dette i artiklene. Jeg har imidlertid valgt å ikke ha samvirke som organisasjonsform og medlemsform i hovedfokuset. Dette skyldes dels at andre har belyst dette i betydelig grad, for eksempel de som er nevnt over, og dels at det er behov for å bringe nye teoretiske perspektiver inn i forskningen om en samvirkedominert sektor. Jeg har derfor valgt å anvende institusjonelle teoriretninger som er knyttet til annen bedrifts- og næringsmessig forskning, slik som innovasjonssystemteori, organisasjonslæring og konvensjonsteori, i håp om å kaste nytt lys over en bransje som står overfor store utfordringer.

²⁹ Tine Norske Meierier og de regionale meieriselskapene ble fra 2002 omdannet til konsern med Tine BA som morselskap og de regionale selskapene som datterselskaper. Det meste av mine empiriske studier ble gjennomført før dette, men å tviholde på de gamle bedriftsnavnene vil komplisere forståelsen i forhold til dagens situasjon. For ikke å komplisere unødige bruker jeg de nye betegnelsene: Tine eller Tine Gruppen om hele meierisamvirket, Tine BA hvis det er morselskapet spesifikt og Tine Meieriene hvis det er de regionale datterselskapene spesifikt.

3.3 Meierienes territorielle spredning

Meieriindustrien i Norge har en høy grad av territoriell spredning. Dette skriver seg i første omgang fra at meieriene ble lokalisert i nærheten av råvarene – melk produsert på gårder. Ut fra nyklassisk lokaliseringsteori, som Alfred Webers teori for industriell lokalisering og von Thürens lokaliseringsmodell for landbruksproduksjon, skjer lokalisering som ei minimalisering av blant annet transportkostnader mellom råvareproduksjon og marked (Johnston et al., 2000). I et sjølhusholdsperspektiv var melkeproduksjonen nær forbrukeren, som gjerne var produsentene sjøl, og ved overgangen til pengehusholdning og salgsjordbruk var derfor lokalisering av produksjonen i utgangspunktet gitt.

Bøndene samordnet seg etter hvert og etablerte meierier i sine nærområder. På det meste var det som nevnt langt over 800 kommersielle meierier i Norge. Hvilke meieriprodukter de laget, var avhengig av avstanden til markedet. De lengst unna de større markedene hadde behov for å behandle en del av melka til smør og ost, som dermed kunne transporteres videre fordi den hadde bedre holdbarhet enn fersk melk. Etter hvert som pengehusholdninga overtok, ble strukturen i melkeforedlinga avhengig av byveksten, jf. Löschs og Christallers sentralstedsteorier om samspillet mellom sentralsteder og omland. Sentralsteder tilbyr omlandet foredla varer og tjenester, mens omlandet forsyner sentralstedene med råvarer og halvfabrikata. Ulike hierarkiske nivå av tjenestetilbud fører til utvikling av sentralsteder av ulikt omfang med ulike funksjoner i forhold til omlandet (Dedekam, 1987; Glasson, 1978).

Melke kvalitet og tilgang på egnet transportmiddel var dermed avgjørende for utforming av meieristrukturen. I 1900 var naturlig produksjonskjede hest og vogn uten noen form for kjøling. Åtti år seinere var produksjonskjeden i stor grad lukket og kjølig – fra melka er kommet på melketanken i fjøset og til den er i produksjon i meieriet. Dette innebærer ei dramatisk endring av betingelsene for lokalisering av meierier. Melk kan nå transporteres over lange avstander, skjønt det er ikke helt entydig hvordan det påvirker kvaliteter som blant annet smak. Spørsmålet om varmebehandling eller pasteurisering av melka er eksempelvis knyttet til dette, jf. drøfting i kapittel 2.8.

Figur 3-2 nedenfor viser lokaliseringa av Tines meieribedrifter i 2005. I tillegg til disse, kommer også de meieribedriftene som ikke hører til Tine Grappa. I 2001 registrerte vi følgende 11 meieribedrifter i tillegg (Stræte og Rye, 2002): Arla Norge i Sør-Odal, Gausdalsmeieriet (nå Q-meieriene) i Gausdal, Heidal ysteri i Sel, Jæren Gårdsmeieri (nå Q-meieriene) på Klepp, Nestlé Norge Brumunddal i Ringsaker, Nestlé Norge Levanger i Levanger, Kavli i Bergen, Røldal Geitostysteri i Odda, Rørosmeieriet på Røros, Synnøve Finden Alvdal i Alvdal og Synnøve Finden Flatby i Enebakk. For

øvrig er det nærmere 140 småskalaforedlere av melk spredt over hele landet, men det er ikke noe samlet register for disse tilgjengelig, samt at det skjer stadig endringer her.³⁰

³⁰ Det er flere innfallsporter for å få oversikt over småskala foredling av melk. Statens landbruksforvaltning hadde per 28. oktober 2005 registrert 75 produsenter med innvilget fritak fra overproduksjonsavgift for produksjon av melk til lokal foredling (personlig meddelelse Inger Anne Ringereide, Statens landbruksforvaltning). Det er imidlertid flere som driver uten egen produksjon av melk. Hos Mattilsynet var det per 29. september 2005 registrert 57 småskalaforedlere godkjent for distribusjon i nærområdet, 41 autorisasjoner for melk- og melkeproduktvirksomheter med begrenset produksjon, samt 5-6 virksomheter uten begrenset produksjon, men som jeg vil karakterisere for å ligge mellom konvensjonell og småskala virksomhet. Autorisasjon innebærer at virksomhetene kan distribuere i det nasjonale markedet og eksportere til EU (www.mattilsynet.no, 2005-11-20). Norsk Gardsost hadde per 10. juni 2005 registrert 72 produsentmedlemmer med godkjenning eller autorisasjon (www.gardsost.no, 2005-12-01). I et foredrag 14. juni 2005 oppga daværende landbruks- og matminister Sponheim at det var 140 gårdsforedlere av melk. Departementet hadde kommet fram til dette etter å ha konferert med fylkesmennes landbruksavdelinger. Departementets anslag synes rimelig hvis man inkluderer de som er i oppstartsfasen.

TINE Gruppa

Ansatte: 5 549 personer
Omsetning: 14,1 mrd. kr.

TINE BA

TINE BA
Christian Frederiks plass 6
Postboks 25, 0051 Oslo
Tlf.: 22 93 88 00
Faks.: 22 07 54 05
Ansatte: 397

TINE Midt-Norge (TMin)

TINE Midt-Norge BA
Landbruksenteret Tunga,
7005 Trondheim
Besøksadresse:
Bromstadvn. 68
Tlf.: 73 90 37 00
Faks.: 73 90 37 01
Ansatte: 911
Aktive produsenter: 4 926
Leveranse: 426.1 mill. liter

- 1. TMIN Kolvereid**
Produksjon: Norgeia, øko-ost, Jarlsberg
- 2. LFD-terminalen Namsos**
Distribusjon
- 3. TMIN Verdal**
Produksjon: Jarlsberg, Japanprim, Gråddost, WPC
- 4. TMIN Ørland**
Produksjon: Norgeia
- 5. TMIN Selbu**
Produksjon: Normanna, Norzola, Royal Blue, Selbu Blå

- 6. TMIN Tunga**
Produksjon: Søt-/surmelk, rømme, fløte, Go'morgen, Biola, yoghurt, dråkeyoghurt, juice, ordrekontor og distribusjon
- 7. TMIN Heimdal**
Produksjon: Reven, skivet og stykket ost, pakking, lagring
- 8. TMIN Meldal**
Produksjon: Bremlykt, smør, mykere smør
- 9. TMIN Bekkik**
Produksjon: Tarmmelk, tørket kjerneemelk
- 10. TMIN Hagsset**
Produksjon: Søt-/surmelk, fløte, Cultura, ordrekontor og distribusjon
- 11. TMIN Einesvågen**
Produksjon: Jarlsberg, brunost, nøkkelost
- 12. TMIN Tresfjord**
Produksjon: Ridderost, Port Salut

TINE Meieriet Vest (TMV)

TINE Meieriet Vest BA
Postboks 6030
Postterminalen, 5892 Bergen
Besøksadresse: Minde alle 10
Tlf.: 55 27 48 00
Faks.: 55 27 09 53
Tilsette: 745 (inkl. vikarer/engasjement 777)
Aktive produsenter: 3 968
Leveranse: 252.5 mill. liter

- 1. TMV Ålesund**
Produksjon: Konsummjølk søte og sure produkt, fløyte, Piano dessertar, kremar og sauser, UHT langtidshaldbare drikkeprodukt, MANA
- 2. TMV Ørsta**
Produksjon: Edamer, Vellagra Edamer, Norgeia F45, Norgeia M10, Ekstra mager Norgeia, Sani Paulin, Nordbo, Snelfrisk Kremost, Snelfrisk Kvitost, Kremost, brunost, Sest, kasein, Namdalsgome, Møllsgome, rømmeagurt

- 3. TMV Byrkjelo**
Produksjon: Konsummjølk søte og sure produkt, kvitost, brunost, porsjionspakkeri for kvitost
- 4. TMV Vik**
Produksjon: Gamalost, Mylsø
- 5. TMV Voss**
Produksjon: Norgeia, Dravle
- 6. TMV Bergen**
Produksjon: Konsummjølk søte og sure produkt, fløyte, rømme, yoghurt, Rømmeolle, Crème Fraiche, juice
- 7. TMV Hardanger**
Produksjon: Kremost, Piskel Kremost, Piano Ostekake, KOS Dessertar, kremostbase
- 8. TMV Sand**
(vedtatt nedlagt juni 2005)
Produksjon: Nøkkelost

TINE Meieriet Nord (TMN)

TINE Meieriet Nord BA
Skogvn. 18, 9408 Harstad
Tlf.: 77 05 80 00
Faks.: 77 05 80 90
Ansatte: 352
Aktive produsenter: 2 048
Leveranse: 163.5 mill. liter

- 1. TMN Tana**
Produksjon: Smør, Kesan, konsummelk, Rømmeolle, Melkeringe, sure produkter, distribusjon
- 2. TMN Alta**
Produksjon: Konsummelk, distribusjon
- 3. TMN Storsteinnes**
Produksjon: Brunost, Hvit geløst, kasein, Balsfjordost
- 4. TINE-terminalen Tromsø**
Distribusjon
- 5. TMN Harstad**
Produksjon: Konsummelk, rømme, juice, distribusjon

- 6. TMN Bøde**
Produksjon: Konsummelk, distribusjon
- 7. TMN Sandnessjøen**
Produksjon: Konsummelk, smør, tarmmelk, distribusjon
- 8. TMN Sømma**
Produksjon: Hvitost, gomme

TINE Meieriet Øst (TMØ)

TINE Meieriet Øst BA
Postboks 113 Kalbakken,
0902 Oslo
Besøksadresse: Bedriftsavn. 7
Tlf.: 22 89 90 00
Faks.: 22 89 90 05
Ansatte: 1 562
Aktive produsenter: 4 322
Leveranse: 357.8 mill. liter

- 1. TMØ Dovre**
Produksjon: Hvitostgjøst
- 2. TMØ Follidal**
Produksjon: Brunost
- 3. TMØ Fosheim**
Produksjon: Konsummelk

- 4. TMØ Frya**
Produksjon: Konsummelk, begerprodukter, ferskost
- 5. TMØ Brumunddal**
Produksjon: Langtidsholdbare konsummelkprodukter, spesialprodukter, tarmmelk
- 6. TMØ Lom & Skjåk**
Produksjon: Brunost
- 7. TMØ Sem**
Produksjon: Konsummelk
- 8. TMØ Tolga**
Produksjon: Iskrem-konsentrat, kasein, smør
- 9. TMØ Trysil**
Produksjon: Pullost, skjerjost

- 10. TMØ Tretten**
Produksjon: Smelteost, grøt, dessertar, sauser, fersk pasta, barnemat
- 11. TMØ Oslo**
Produksjon: Konsummelk, yoghurt, juice
- 12. TMØ Indre Østfold**
Produksjon: Konsummelk
- 13. TMØ Odal**
Produksjon: Konsummelk
- 14. TMØ Sarpsborg**
Produksjon: Konsummelk

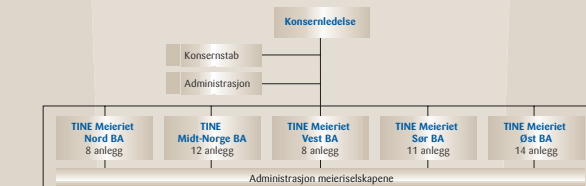
TINE Meieriet Sør (TMS)

TINE Meieriet Sør BA
Postboks 8053
Postterminalen,
4068 Stavanger
Besøksadresse: Grannesletta
Tlf.: 51 64 62 00
Faks.: 51 64 62 15
Tilsette: 845
Aktive produsenter: 3 258
Leveranse: 290.7 mill. liter

- 1. TMS Haugesund**
Produksjon: Konsummjølk, fløyte, økomjolk
- 2. TMS Sola**
Produksjon: Konsummjølk, fløyte, smakstilsett mjølk

- 3. TMS Voll**
Produksjon: Norgeia, Jarlsberg, smør, prim, mysepulver
- 4. TMS Kleppe**
Produksjon: Brelett, Omega, Brelett kuvertpakking, smør og flytande Bremlykt smør- og rapsolja for Arla
- 5. TMS Sentrallager, Klepp St.**
Reven, skiva og stykka ost, pakking, lagring
- 6. TMS Narbo**
Produksjon: Jarlsberg, Sveitser, Norgeia, Kalvegødt, Grisejødt, Myseproteinpulver, demineralisert mysepulver, fløyteblanding, smørølje

- 7. TMS Vikeså**
Produksjon: Cheddar, Mozzarella, brunost
- 8. TMS Kristiansand**
Produksjon: Konsummjølk, fløyte, yoghurt, rømme, rømmedressing
- 9. TMS Setesdal**
Produksjon: Konsummjølk, fløyte, rømmeagurt, Kviteseidsmør, Setesdalsmør, Brimi-smør
- 10. TMS Forsgrunn**
Produksjon: Konsummjølk, fløyte, økomjolk
- 11. TMS Haukeli**
Produksjon: Frozen Curd, Chevre



KONSERNETS FELLEFSKJONER:
TINE Eksport
TINE FoU Senter
TINE IKT Senter
TINE Ingridiens
TINE Innkjøp
TINE Kommunikasjon
TINE Logistikkenter
TINE Markedsenter
TINE Personal og kompetanse
TINE Produsentdriving
TINE Salg Dagligvare
TINE Salg Storhusholdning
TINE Økonomi og finans
TINE Råvare*

HELEIDE DATTERSELSKAP MED BESTEMMENDE INNFLYTELSE:
Diplom-Is AS
Fellesjuice AS
Maritex AS
Norseland Inc.
Ostecompagniet AS
Small People AS
TINE Næringsmiddel AS

* Egen avdeling som regnskapsmessig og administrativt er adskilt.



April 2005

© 2005 TINE AS. Alle rettigheter reservert. TINE er et registrert varemerke.

Figur 3-2 (forrige side): Tines organisasjonsstruktur og meierianlegg i Norge. 2005. Kilde: www.tine.no (med tillatelse fra Tine BA).

Strukturendringene i meieribransjen er gjennomført for å effektivisere industrien. Dette førte blant annet til stadige stridigheter om nedlegging av meierianlegg (Almås, 1973; Begg, 2000; Nessa, 1997). Mange bønder ville effektivisere og få høyere melkepris, men færre ville miste meierianlegget i sitt lokalsamfunn. Disse spørsmålene og dilemmaene knyttet til dette, er berørt i artikkel tre.

Konklusjonen fra dette delkapitlet er at primærproduksjonen la grunnlaget for lokalisering av meierier, mens teknologisk utvikling og utbedring av kommunikasjoner har gjort en spredt meieristruktur mindre nødvendig. Krav om effektivisering innhentet meieristrukturen og skapte for noen meieribedrifter et kraftig press for nyskaping hvis de skulle unngå nedlegging. Dette er temaet i flere av mine artikler. Samtidig legger også den historiske lokaliseringa av meieriene føringer for utviklinga videre. Investeringer av kapital, bedriftskultur, kompetanse, bedriftenes nettverk og biologisk miljø er alle faktorer som er eller kan være ressurser i ei videreutvikling av bedriftene, slik det er vist i artiklene.

Melkesektoren består imidlertid av mer enn meierier. Jeg vil derfor se litt nærmere på hele sektoren.

3.4 Melkesektoren og det norske innovasjonssystemet for melk


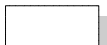

En måte å studere melkesektoren på, er å betrakte det som et nasjonalt innovasjonssystem for melk slik det er definert i kapittel 2.5.1.³¹ Innovasjonssystemet er sektorspesifikt, og de involverte aktørene opererer i stor grad over hele landet. Det er imidlertid flere av aktørene, både i verdikjeden og i infrastrukturen som har flere nivå i organisasjonen. I figur 3-3 nedenfor har jeg utarbeidet en enkel oversikt over de aktørene jeg mener er mest sentrale i melkesektoren. Detaljene endrer seg raskt, men jeg har valgt å beholde oversikten med tallmateriale fra 2001/2002 og slik jeg vurderte sektoren i 2002/2003, ut fra at dette var i slutfasen for flere av mine empiriske undersøkelser.

Hovedskillet går mellom *verdikjeden*, det vil si varestrømmen fra primærproduksjon til forbruker – illustrert med forbindelsespiler i figur 3-3, og *infrastrukturen* som består av støttefunksjoner og viktige rammesettere for verdikjeden.

³¹ Porters klynge-perspektiv (*cluster*) kunne vært brakt inn her, men jeg har valgt å avgrense avhandlinga ved ikke å gå inn i dette begrepsapparatet.

Meieribransjen fortøner seg uniform og er i betydelig grad regulert. De aller fleste bedriftene er integrert i det nasjonale produksjonssystemet og det nasjonale innovasjonssystemet. Meierisamvirket, Tine, har en dominerende posisjon. Det er likevel strukturelle endringer i gang, og nye aktører utenfor Tine er etablert, og er i vekst. Også innenfor det tradisjonelle produksjonssystemet viser eksempelstudier av innovasjon i meieribedrifter at det er ulike prosesser i gang (jf. artikkel en, to og tre). Siden jeg er opptatt av nyskaping og mest i form av alternative eller spesialiserte produkter i forhold til de mer standardiserte og konvensjonelle, har jeg også antydnet et skille mellom i hvilken grad aktørene arbeider med spesialiserte eller konvensjonelle produksjoner, se forklaring i tabell 3-2. Spesialiserte produksjoner er her forstått som å tilhøre kvalitetsvendinga, jf. drøftinga foran i dette kapitlet.

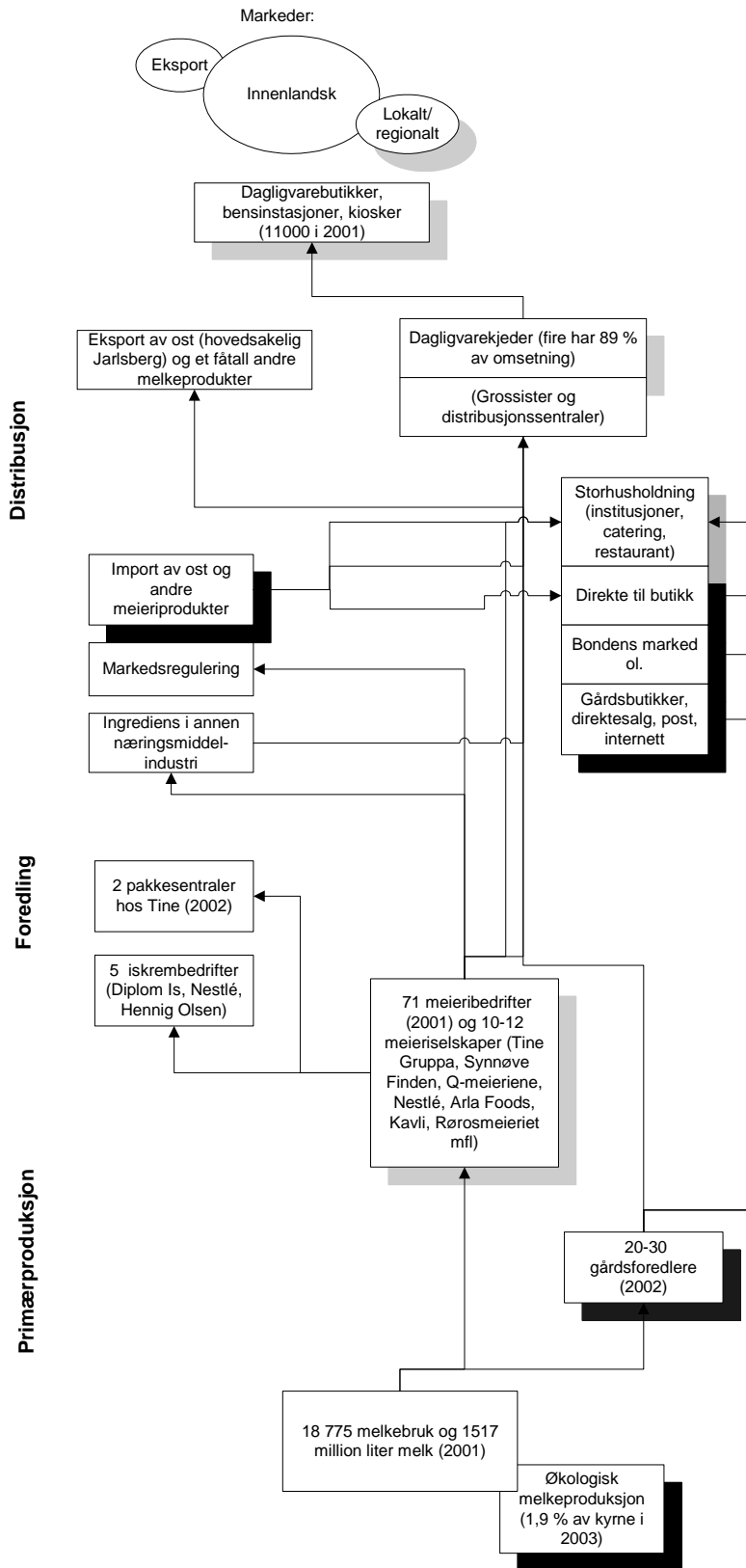
Tabell 3-2: Symbolforklaring til figur 3-3.

Symbol	Forklaring
	Aktører som hovedsakelig arbeider med konvensjonell produksjon
	Aktører som delvis arbeider med spesialisert produksjon og delvis med konvensjonell produksjon
	Aktører som hovedsakelig arbeider med spesialisert produksjon

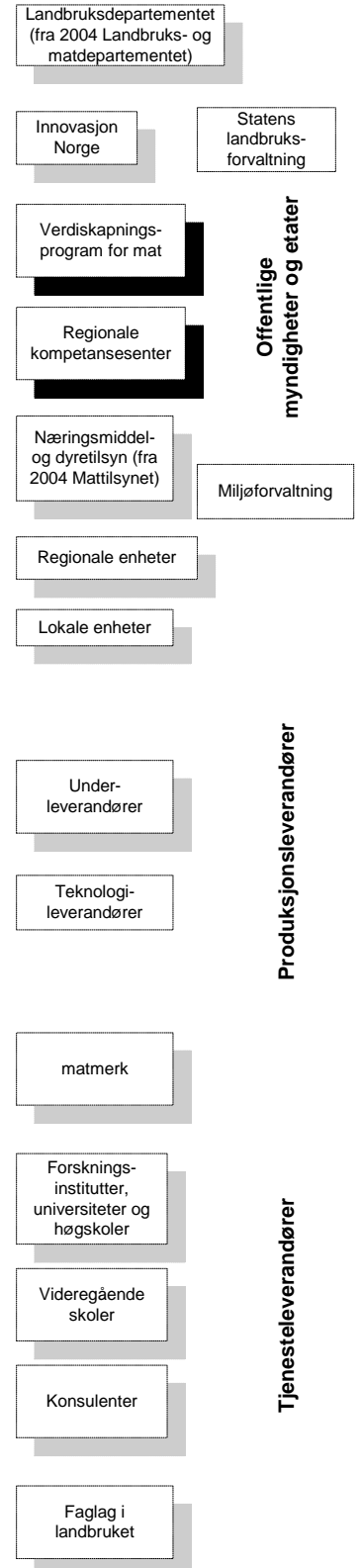
Grunnen til at jeg har antydnet et slikt skille er å få fram at innovasjonssystemet for melk ikke er helt enhetlig. Sjøl om min kategorisering er skjønnsmessig, vil jeg hevde at noen aktører er mer opptatt av spesialiserte produkter enn andre. Skyggelagte bokser viser at de arbeider med spesialisert matproduksjon og/eller foredling. Vareflyten dem i mellom skiller seg noe fra den konvensjonelle vareflyten, slik at det er grunnlag for å si at det er i ferd med å utvikles flere verdikjeder innen melkesektoren. Et viktig unntak er økologisk melk, som inngår i Tines verdikjede og dermed er tett integrert i det konvensjonelle systemet, noe som i seg sjøl ikke har vært uproblematisk (Flø, 2003). Innenfor infrastrukturen er det mindre tydelig at det er et skille mellom konvensjonell og spesialisert. Særlig blant de offentlige aktørene arbeider mange både med konvensjonelle og spesialiserte matspørsmål. Det kan riktignok være mindre enheter innenfor større organisasjoner som arbeider med spesialisert mat, men dette kommer ikke godt fram i en slik grov oversikt som i figur 3-3.

Jeg må ellers understreke at omfanget av spesialisert eller alternativ produksjon og arbeid i tilknytning til det, lett blir overdrevet i en slik oversikt hvor Bondens marked får like mye plass som salgslodd som de fire store dagligvarekjedene. Oversikten er ikke ment å gi et dekkende bilde av aktørenes økonomiske betydning, men har mer relevans i forhold til delaktighet i ulike former for innovasjon.

Verdikjede for melk i Norge



Infrastruktur



Figur 3-3 (forrige side): Systemperspektiv for melkesektoren i Norge. 2001/2002.

Undersøkelser viser at innovasjonsprosesser i matbedrifter er nært knyttet til forretningsrelasjonene til bedriftene, og i mindre grad til aktører i infrastrukturen, jf. kapittel 3.5 nedenfor og Hauknes (2001). Det er da et spørsmål om man kan forstå hele sektoren som er vist i figur 3-3 som det nasjonale innovasjonssystemet for melk. På mange måter kan man det, siden dette er de viktigste gruppene av aktører som på en eller annen måte i et stadium kan være koplet til innovasjonsprosesser innenfor melkesektoren. Det betyr imidlertid ikke at figuren eller innovasjonssystemperspektivet i seg sjøl gir et dekkende bilde av hvordan innovasjon foregår og hvilke aktører og relasjoner som er viktige, jf. drøftinga med kritikk av innovasjonssystemperspektivet i kapittel 2.5.2. Denne kritikken kan suppleres med noen punkter her ut fra et empirisk ståsted.

For det først kan innovasjonsforløpene være svært ulike, med sterke relasjoner mellom bedriften og morselskapet i ett tilfelle, med tette relasjoner til aktører i lokalsamfunnet og med bedriften som ei "isolert øy" i andre tilfeller. Slike variasjoner kan være vanskelige å få fram i et systemperspektiv.

For det andre er det å betrakte innovasjonssystem ut fra ett bestemt nivå (nasjonalt, regionalt) ikke tilstrekkelig ut fra mine empiriske undersøkelser. Eksempelstudiene viser at relasjonene er knyttet til aktører på ulike nivå, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt, sjøl i bedrifter som er sterkt integrert i hierarkiske organisasjoner. Multinivåtilnærming er derfor mer dekkende for innovasjon.

For det tredje kan det være vanskelig, og kanskje meningsløst, å gradere viktigheten av aktører i forhold til innovasjon. For en meieribedrift er forsyning av reint vatn helt essensielt uten at dette er direkte koplet til innovasjon. Det betyr likevel at det kommunale vannverket er et like viktig fundament for å skape nye produkter som å få tilgang på ny innsikt fra et forskningsinstitutt. Det er også vanskelig å gradere viktigheten av en bestemt relasjon. *En* bestemt kontakt med en aktør kan også være avgjørende uten at relasjonen verken er langvarig eller spesielt sterk. I artikkel nummer to hadde en av bedriftene besøk noen dager av en fransk spesialist – ett besøk, samt sporadisk kontakt seinere, var avgjørende for at de fikk etablert en ny produksjon.

Ut fra dette vil jeg framholde behovet for å følge prosesser for å få bedre forståelse av hvordan arbeid med nyskaping kan foregå. Jeg vil også hevde at et perspektiv ut fra bedriftsspesifikke innovasjonsnett kan være fruktbart, jf. drøfting i kapittel to.

En slik kritikk av systemtilnærming forhindrer imidlertid ikke at jeg mener det er nyttig med kunnskap om hvordan nyskaping foregår i en aggregert sammenheng. For å belyse noe av variasjonen på aggregert nivå, og ikke utelukkende basere analysen på observasjoner av enkeltteksempler, vil jeg i det følgende presentere data fra en undersøkelse blant meieribedriftene i Norge.

3.5 Produktutvikling i norske meieribedrifter

Artiklene i avhandlinga er i stor grad basert på eksempelstudier. Sjøl om det er supplert med oversikter over utvikling av produktmangfold (særlig artikkel seks), har jeg funnet det nødvendig å ta med resultater fra en kvantitativ undersøkelse som gir grunnlag for ei statistisk generalisering om produktutvikling i meieribedrifter. Sammen med artiklene gir dette et mer helhetlig inntrykk av nyskaping i meieribransjen. Dette gir også et bedre grunnlag for å plassere eksempelstudiene i forhold til bransjen for øvrig. Undersøkelsen bekrefter en antakelse om at bedriftene i mine studier kan karakteriseres som ”motstrømsbedrifter” i forhold til et dominerende system, men viser samtidig at nyskaping i form av produktutvikling er noe store deler av meieribransjen er opptatt av.

Jeg har i kapittel to drøftet ulike perspektiver på innovasjon. For det første har jeg poengtert ei systemtilnærming som vektlegger enkeltbedriftenes tilhørighet i et større system. For meieribransjen er det slik at *et nasjonalt innovasjonssystem dominerer*. Videre har jeg betonet nødvendigheten av å ta hensyn til den aktuelle bransjens *kunnskapssystem*. For det tredje er det brakt inn et *romlig perspektiv*, hvor nærhet og geografisk nivå er viktige elementer. Disse perspektivene danner grunnlaget for en nærmere analyse av meieribedriftene. I figur 1-1 i kapittel 1.3 er det skissert en analysemodell for avhandlinga. Denne figuren gir også et overblikk over tilnærminga i denne spørreundersøkelsen blant bedriftsledere i meieribransjen. Studieenheten her er meieribedriften og spesielt dens aktivitet knyttet til utvikling av nye produkter. Hovedspørsmålet for undersøkelsen var å finne ut hva som karakteriserte meieribedrifter eller meierianlegg som drev med produktutvikling. Med utgangspunkt i at innovasjon skjer i et nettverk mellom mange aktører, vil jeg se hvilken betydning ulike aktører har for bedriften. I et lokalt utviklingsperspektiv er det spesielt relevant å finne ut hvordan lokale og regionale ressurser bidrar i forhold til den enkelte bedriften. Offentlige etater og virkemidler har en aktiv rolle i dette nyskappingsarbeidet. Spørsmålet er i hvilken grad de er aktive overfor meieribedrifter. Samtidig er det i analysene tatt hensyn til at de aller fleste meieribedriftene er integrert i Tine.

I det følgende presenteres resultater fra denne skriftlige spørreundersøkelsen som ble gjennomført i 2001 blant hele populasjonen av meieribedrifter i Norge, det vil si 71 bedrifter, hvorav 60 var tilknyttet Tine. Av de 71 svarte 62, og med en svarprosent på 87 er undersøkelsen godt dekkende for denne populasjonen. Metode og data i undersøkelsen er drøftet nærmere i kapittel 4.3.3, herunder usikkerhet som er knyttet til slike undersøkelser, hvor det blir overlatt til respondentene å foreta fortolkninger. Undersøkelsen er nærmere presentert i Stræte og Rye (2002).³² Tallene fra undersøkelsen presenteres i resten av kapittel 3.5.

³² En stor takk til kollega Johan Fredrik Rye ved Bygdeforskning for arbeidet med gjennomføring av spørreundersøkelsen.

3.5.1 Hva er produktutvikling?

På spørsmål om bedriftene for tiden arbeidet med utvikling av nye produkter, svarte 50 prosent av bedriftene at de gjorde det (N=62). Til sammenligning drev 30 prosent av foretakene i nærings- og nytelsesmiddelindustrien med produktinnovasjon i 2001, i følge SSBs innovasjonsundersøkelse (SSB, 2003a). Uten at disse tallene er direkte sammenlignbare, er det i hvert fall ingen grunn til å anta at meieribransjen er lite innovativ i forhold til øvrig næringsmiddelindustri, siden et foretak gjerne kan bestå av flere bedrifter. Det var i meieribedriftsundersøkelsen som ventet stor forskjell mellom Tine-bedriftene og de med annen eierform. Av Tine-bedriftene var det 43 prosent som drev med produktutvikling, mens for bedriftene utenom Tine var det 89 prosent (det vil si åtte av de ni bedriftene utenom Tine som svarte) som gjorde dette. Dette innebærer at nesten alle bedriftene utenfor Tine er med i kategorien bedrifter som utvikler nye produkter. Det kan i praksis være ulike forståelser av hva produktutvikling er. Bedriftslederne ble derfor spurt om dette.

Tabell 3-3: Hva innebærer produktutvikling? Omfatter meieribedrifter som drev med produktutvikling.

	Andel av bedriftsledere som mente det enkelte utsagn passet godt for deres egen bedrift (N)
Utvikling av nytt produkt med samme råstoff	87 % (30)
Tilsetter nye råstoff til basisproduktet/ressursen	50 % (30)
Utvikling av nytt produkt med nye råstoff	50 % (30)
Nye tilberedningsmåter/produksjonsprosesser	41 % (29)
Nye mengdekombinasjoner av råstoffene	32 % (31)

Besvarelsene viser at produktutvikling i praksis er variert, sjøl om det å utvikle et nytt produkt med samme råstoff er den viktigste forståelsen (jf. tabell 3-3). I den videre analysen omfatter min operative definisjon av produktutvikling de bedriftsledere som positivt har svart at bedriften for tiden arbeider med utvikling av nye produkter. Jeg skiller altså mellom bedrifter som drev med produktutvikling og de som ikke drev med dette. Det var som nevnt halvparten av bedriftene i hver kategori. Dette skillet har jeg brukt fordi det er mest relevant ut fra temaet for avhandlinga: Nyskapende bedrifter i fokus.

Produktutviklingsspørsmålet får ei spesiell betydning i meieribransjen på grunn av dominansen fra Tine. De aller fleste bedriftene *utenfor* Tine er som nevnt med i kategorien bedrifter som holdt på med produktutvikling. I Tine er hovedansvaret for produktutvikling lagt til morselskapet Tine BA. Dette forklarer at kun 18 prosent av de som har svart sier at de har et sjølstendig ansvar for produktutvikling (N=57). Dette

forhindrer imidlertid ikke at det arbeides med produktutvikling i meieribedriftene mer generelt. Produktutvikling er oftest et samspill mellom flere aktører, og spesielt i en større organisasjon er dette viktig for å utnytte ressurser best mulig. Det ble derfor stilt spørsmål om i hvilken grad bedriften bidro med innspill til produktutvikling overfor et eventuelt overordnet ledd i organisasjonen (morselskap, konsern). Svarene er vist i tabell 3-4.

Tabell 3-4: Gir innspill til produktutvikling fra bedriften ovenfor et eventuelt overordnet ledd i organisasjonen?

	Utvikler ikke nye produkter	Utvikler nye produkter
Aldri	10 %	3 %
Sjelden	77 %	39 %
Ofte	13 %	58 %
Total (N=62)	100 % (31)	100 % (31)

Gamma: 0,746

Bedrifter som utvikler nye produkter er også langt mer aktive med å gi innspill om produktutvikling til overordnet ledd i organisasjonen. Dette indikerer at det er en interaktiv kontakt mellom utviklingsbedrifter og overordnet ledd. Samtidig tyder svarene på at bedrifter som ikke driver med produktutvikling i stor grad er koplet ut fra denne typen innovasjonsarbeid. Undersøkelsen sier ikke noe om hvilke årsakssammenhenger som er her, det vil si om det å gi innspill fører til at de utvikler produkter eller om det er motsatt. Det er imidlertid et eget poeng å fastslå i hvilken grad det gis innspill, for det er i seg sjøl en viktig ressurs.

3.5.2 *Kompetanse*

Kompetanse er nødvendig i arbeid med produktutvikling. Bedriftene ble spurt om å vurdere deres egen kompetanse for dette.

Tabell 3-5: Har bedriften tilstrekkelig kompetanse til å drive med produktutvikling?

	Utvikler ikke nye produkter	Utvikler nye produkter
Ja	19 %	16 %
Ja, men avhengig av morselskap/eksterne aktører	42 %	74 %
Nei	39 %	10 %
Total (N=62)	100 % (31)	100 % (31)

Gamma: -0,346

Som ventet viser resultatene (se tabell 3-5) at bedrifter som utvikler nye produkter har betydelig kompetanse sjøl, men er helt avhengig av ekstern kompetanse. For Tine-bedriftene er dette en del av funksjonsfordelinga, hvor sentralleddet har hovedansvaret

for produktutvikling og skal besitte spisskompetanse. Mer overraskende er resultatet for bedrifter som ikke utvikler nye produkter. Hele 61 prosent av disse bedriftene mener de har betydelig kompetanse sjøl til å utvikle nye produkter, men de gjør det ikke. Dette må betraktes som et potensial for nyskaping.

Andre spørsmål i undersøkelsen viste også at det ble oppfattet å være god tilgang på kompetanse utenfor bedriften. Dette kan tyde på at tilgangen til kompetanse ikke oppleves som en flaskehals for å utvikle nye produkter, tvert i mot kan det ligge et potensial her for meieribransjen. Det er sjølsagt knyttet usikkerhet til bedriftsledernes mulighet og evne til å vurdere kompetanse og kompetansebehov, jf. metodisk drøfting i kapittel fire.

3.5.3 Viktige aktører i bedriftens nettverk

Nyskaping skjer i nettverk. Det ble derfor undersøkt hvilke aktører i bedriftens nettverk som ble oppfattet som viktig spesifikt for produktutvikling.

Tabell 3-6: Nettverk for produktutvikling i meieribedrifter. Omfatter bedrifter som har oppgitt at de for tiden driver med utvikling av nye produkter (N=31).

Aktører som har bistått meieribedriften i arbeid med produktutvikling de siste tre årene	Bistått i noen eller stor grad
Eventuelt overordnet organisasjonsledd (morselskap, konsern eller lignende)	81 %
Forsknings- og utdanningsmiljøer	39 %
Leverandørbedrifter	32 %
Andre meieribedrifter	26 %
Private konsulenter utenfor kommunen	13 %
Dagligvarebransjen	13 %
Kokkefaglige miljøer	13 %
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, SND	7 %
Kommunale etater	3 %
Andre bedrifter i kommunen	0 %
Private konsulenter i kommunen	0 %

Av de aktørene som er nevnt her, er overordnet organisasjonsledd, forsknings- og utdanningsmiljøer og leverandørbedrifter de aktørene i meieribedriftens nettverk som har bidratt mest i produktutviklingsarbeidet (jf. tabell 3-6). Tine-bedriftene, med sin integrasjon i en hierarkisk organisasjon, gjør sjølsagt sterkt utslag her i forhold til bistand fra overordnet organisasjonsledd. Ved å relatere denne nettverksoversikten med andre undersøkelser, kan karaktertrekket ved meieribransjen bli tydeligere. I SSBs undersøkelse av næringslivets innovasjonsvirksomhet fra 2001 ble det spurt om innovasjonssamarbeid med ulike aktører (SSB, 2003a). Her oppga nærmere 30 prosent av de innovative *foretakene* at de hadde samarbeidspartnere. Dette må tolkes som en mindre andel enn hos *meieribedrifter* som drev med produktutvikling. Andre tall fra

innovasjonsundersøkelsen er ikke direkte sammenlignbare med meieribedriftsundersøkelsen, men ei forsiktig tolkning tyder på at meieribedriftene i større grad har samarbeidspartnere enn andre næringsmiddelbedrifter. Særlig gjelder dette samarbeid med leverandører og forsknings- og utdanningsmiljøer, mens det er mindre samarbeid med konsulentbransjen. I en annen undersøkelse om innovasjon i næringsmiddelindustrien, er samarbeidsandelen på *selskapsnivå* nærmere 52 prosent (Hauknes, 2001). De viktigste samarbeidspartnerne er utstyrsleverandører, andre bedrifter i konsernet, kunder og teknologiske forskningsinstitutter. Undersøkelsene er ikke direkte sammenlignbare fordi de er gjort på ulike nivå i organisasjonene, men det er likevel et visst samsvar i hvilke aktører som er viktige samarbeidspartnere.

3.5.4 Nettverk og integrasjon

Overordnet organisasjonsledd var, som nevnt, den absolutt viktigste aktøren i meieribedriftens nettverk. Under 40 prosent av utviklingsbedriftene hadde hatt bistand i noen grad fra forsknings- og utdanningsmiljøer. Sett i lys av at morselskapet Tine BA har en betydelig forskningsressurs sjøl, samt at disse også koordinerer mye av kontakten med andre forskningsmiljøer, vil jeg si at forskning har ei stor betydning og er i et godt inngrep med produktutviklinga generelt i meieribransjen.

Datamaterialet tyder også på at tilgangen til kompetanse ikke ble opplevd som en flaskehals for å utvikle nye produkter, tvert i mot kan det ligge et potensial her for meieribransjen fordi bedrifter som ikke drev produktutvikling mente i stor grad å ha sjøl eller å ha tilgang til nødvendig kompetanse for dette.

Når 81 prosent av bedriftene som utviklet nye produkter oppgir at overordnet organisasjonsledd hadde bidratt i noen eller stor grad, er dette en følge av funksjonsfordelinga i Tine hvor sentralleddet har hovedansvaret for produktutvikling. Gripsrud og Olsen (2001 s. 66) beskriver blant annet forhold ved produktutvikling i Tine, og peker på at Tine skiller mellom fire produktutviklingsprosesser:

- Markedsstyrte prosesser som tar utgangspunkt i markedets behov.
- Overskuddsstyrte prosesser som tar utgangspunkt i råvareoverskudd eller ledig maskinkapasitet.
- Gårdsmeieri/småskala prosesser.
- Regionale prosesser.

De to siste prosessene blir initiert og drevet av organisasjonsledd under morselskapet hos Tine, mens hovedansvaret for de to første ligger sentralt i en egen styringsgruppe for produktutvikling. I hovedsak er det Markeds- og FoU-avdelingene som har ansvaret for å drive disse prosessene sentralt, men også personer fra selskapene blir involvert.

Produktutvikling ved *meieribedrifter i integrerte organisasjoner* ser dermed ut til foregå i to hovedkategorier. For det første ved at et *overordnet ledd i organisasjonen har hovedansvaret og mye av drivkraften*, men gjerne i samarbeid med den lokale

meieribedriften. Dette gjelder særlig innen Tine hvor den lokale bedriften blir tatt med når nye produkter skal settes i produksjon. Den andre hovedkategorien av produktutvikling foregår ved at *den lokale bedriften har tatt et eget initiativ* til produktutvikling og sjøl stått for mye av drivkraften i arbeidet. Det er flere eksempler på dette i Tine, som har resultert i såkalte regionale produkter (Stræte, 2004; Stræte et al., 2000).

Den første måten, som er mest utbredt, er organisert etter en tilnærmet lineær innovasjonsmodell med FoU og markedsansvar geografisk og funksjonelt atskilt fra produksjonsenhetene. Selskapene og anleggene blir imidlertid trukket inn i prosessen på et eller annet stadium. Dette forklarer at kun 18 prosent av bedriftene sier at de har et sjølstendig ansvar for produktutvikling, mens 50 prosent svarte at de for tiden arbeidet med utvikling av nye produkter.

Hvor strengt lineær innovasjonsprosessen er, er ikke mulig å slå fast ut fra dette materialet, men andre undersøkelser peker i retning av at produktutvikling i Tine er strukturert og formalistisk med faseinndelinger og ansvarsfordelinger (Gripsrud og Olsen, 2001). Dette har medført at det i noen tilfeller har blitt opplevd som lukket for innspill utenfra (Stræte et al., 2000). Dette peker i retning av en lineær innovasjonsprosess. Men samtidig foregår utviklingsarbeidet i kontakt med ulike aktører både innenfor og utenfor Tine, og prosessene er ikke lineære i den forstand at det ikke går fram og tilbake med justeringer av for eksempel resepter, maskiner og økonomiske kalkyler. Også sett fra meieribedriftens ståsted tyder datamaterialet på en tosidighet i forhold til graden av integrering og lukkethet. På den ene siden er det tydelig at nettverket er absolutt sterkest vertikalt internt i organisasjonen. På den andre siden er det også et betydelig bidrag i bedriftens *eget* nettverk knyttet til forsknings- og utdanningsmiljøer og leverandørbedrifter, men dette ser ut til å bety langt mindre enn andre nivå i egen hierarkisk organisasjon.

I et lokalt perspektiv er det viktig for den enkelte meieribedriften å komme i kontakt med overordnet organisasjonsledd om produktutvikling. Nå er det en rekke forhold som har betydning for hvilke produksjonsanlegg som blir vurdert som aktuelle for nye produksjoner, og dermed blir trukket med inn i utviklingsprosesser. Forhold som eksisterende produksjon, lokalisering og logistikkhensyn, teknisk standard, type teknologi, kompetanse, bedriftskultur, politikk osv. har betydning. Det er på dette nivået det er mest aktuelt å styrke meieribedriftens posisjon i en vertikalt integrert organisasjon, for eksempel gjennom offentlige tiltak. Dette gjelder vel og merke om bedriften utøver/skal utøve produktutvikling etter den første kategorien.

Meieribedrifter som driver produktutvikling kan komme over i en gunstig utviklingsspirale fordi disse er langt mer aktive med å gi innspill til overordnet ledd i organisasjonen. Det kan også gjøre at de er mer aktuelle for flere nye produksjoner. Det er imidlertid ikke entydig hvor gunstig spiralen egentlig er. Det var i undersøkelsen

nemlig liten forskjell mellom bedriftene når det gjaldt trussel om nedlegging. Om de drev med produktutvikling eller ikke utgjorde ingen forskjell på om de hadde vært vurdert nedlagt eller om det for tiden forelå konkrete planer om nedlegging.

Det er en liten gruppe på 8-10 meieribedrifter som arbeider med produktutvikling og som har et sjølstendig ansvar for dette. Disse finnes både i og utenfor Tine, og kan sies dels å tilhøre det som er benevnt som hovedkategori to ovenfor. Trolig tilhører disse det jeg andre steder i avhandlinga har kalt for ”motstrømsbedrifter”. Gruppen er ikke studert nærmere i meieribedriftsundersøkelsen, men dataene tyder på at noen få bedrifter skiller seg ut fra de øvrige i gruppen ved å være i et langt sterkere inngrep med aktører både lokalt og regionalt, inkludert offentlige aktører. Dette gir grunnlag for å anta at de i sterkere grad utvikler bedriftsspesifikke innovasjonsnett enn andre bedrifter.

3.5.5 Meieribedriftenes lokale og regionale tilknytning

Når det gjelder bedriftenes lokalisering, er det tatt utgangspunkt i kommunen hvor bedriftsanleggene er fysisk plassert. Kommunene er imidlertid høyst ulike. Jeg har valgt å klassifisere kommunene etter en rural-urban dimensjon utviklet av Almås og Elden (1997).³³

Ut fra en ruralitetsindeks kan meieribedriftene kategoriseres i tre grupper:

- Bygdemeieriet (med rural lokalisering): 39 % av bedriftene i undersøkelsen.
- Bygdebymeieriet (mellomkategorier): 39 % av bedriftene i undersøkelsen.
- Bymeieriet (med urban lokalisering): 23 % av bedriftene i undersøkelsen.

³³ Almås (1985) har argumentert for at rurale trekk ved en kommune kan klassifiseres etter fire indikatorer: 1) befolkningstetthet, 2) avstand til større befolkningssentra, 3) andel av sysselsettinga som er sysselsatt i jordbruket og 4) andelen av sjølstendig næringsdrivende. Denne definisjonen ble først anvendt i praksis av Almås og Elden (1997), hvor alle kommuner fikk tildelt en ruralitetsindeks. Dette er senere oppdatert av Blekesaune (1999). Anvendelsen her baserer seg på Blekesaunes oppdatering. For en nærmere argumentasjon for valget av indikatorer vises til de to nevnte referansene. I indeksen er datagrunnlaget for indikatorene følgende:

1. Befolkningstetthet: Antall personer i forhold til kommunens areal. Jo mindre befolkningstetthet, jo mer ruralt.
2. Avstand til større befolkningssentra: Avhengig av størrelsen på tettstedet og pendleavstand. Jo lengre avstand, jo mer ruralt.
3. Andel av kommunens yrkesaktive som er sysselsatt i primærnæringene (jordbruk, skogbruk og fiskeri). Jo større andel, jo mer ruralt.
4. Andel av kommunens yrkesaktive som er sjølstendige næringsdrivende. Jo større andel, jo mer ruralt.

Data er hentet fra Norges samfunnsvitenskapelige datatjenestes database og fra Statistisk sentralbyrå (Almås og Elden, 1997). Alle data som danner grunnlaget for indeksen er fra 1990, men det er justert for endringer i kommunegrenser etter 1994 (Blekesaune, 1999). For hver av de fire indikatorene i definisjonen av ruralitet får hver kommune tildelt en verdi fra 0 til 3, hvor 0 er mest rural og 3 mest urban. Av dette følger at hver kommune kan oppnå en total indeksverdi på mellom 0 og 12, hvor 0 er mest rural og 12 mest urban.

Disse kategoriene er deretter koplet til om bedriftene bedriver produktutvikling eller ikke. Grunnlaget for å foreta ei slik kopling er en antakelse om at lokalsamfunn har innvirkning på meieribedriftens virksomhet og evnen til å drive med produktutvikling. Ut fra agglomerasjonsteorier og innovasjonssystemteori har nærhet til andre aktører betydning for innovasjonsgraden. Bymeierier vil ut fra dette ha lettere for å bygge nettverk til et større mangfold av aktører.

Tabell 3-7: Lokalisering og produktutvikling. Prosentvis fordeling.

	Bygdemeieriet	Bygdebymeieriet	Bymeieriet
Utvikler ikke nye produkter	50 %	42 %	64 %
Utvikler nye produkter	50 %	58 %	36 %
Totalt (N=62)	100 % (24)	100 % (24)	100 % (14)

Gamma: -0,120

Det synes imidlertid å være liten sammenheng mellom meieribedriftens beliggenhet i et ruralt/urbant perspektiv og om de drev produktutvikling eller ikke (jf. tabell 3-7). I seg sjøl er dette et viktig funn. Andre faktorer enn lokalisering, slik den er definert i denne ruralitetsindeksen, er dermed viktigere for produktutvikling. Dette harmonerer også med det som tidligere er drøftet om at det er et nasjonalt produksjons- og innovasjonssystem innenfor melkesektoren. Tendensen er imidlertid at bymeieriet i mindre grad drev med utvikling av nye produkter, mens bygdebymeieriet i større grad gjorde det. Dette kan også ha sammenheng med produksjonsstrukturen i meieribransjen. Bymeieriet produserte i langt større grad flytende produkter, mens bygdebymeieriet og bygdemeieriet i langt større grad var ysterier. I følge datamaterialet er det en svak tendens til at det foregikk mer utvikling av nye produkter i ysterier enn i meieribedrifter som produserte flytende produkter.

I undersøkelsen var jeg opptatt av å få fram i hvilken grad det var kontakt mellom meieribedriften og andre aktører i lokalsamfunnet. Det ble blant annet spurt om noen i kommunen/nabokommunen hadde tatt initiativ til produktutviklingsprosjekter/tiltak hvor bedriften er spurt om å bidra, for eksempel i forbindelse med gårdsforedling, Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon eller lignende (N=61):

- 21 prosent svarte ja til at noen hadde bidratt.
- 61 prosent svarte nei.
- 13 prosent svarte vet ikke.

Forskjellene mellom bedriftene som utviklet nye produkter eller ikke var ikke store (gamma: -0.040). Det tyder på at det ikke er noen sammenheng mellom at bedriften sjøl driver med produktutvikling og om de får henvendelser eller initiativ fra de nære omgivelser.

Det ble spurt om meieribedriftene var medlemmer i lokale næringsforeninger. 57 prosent av bedriftene var medlemmer i slike (N=56). Det var imidlertid ingen forskjell på om de drev med utvikling av nye produkter eller ikke.

Bedriftene ble også spurt mer generelt om relasjonene til andre aktører i de nærmeste omgivelsene. Dette ble gjort i form av at de svarte på ulike påstander som ble reist. Svarene går fram av tabell 3-8.

Tabell 3-8: Om meieribedriftens forhold til lokale og regionale aktører.

Påstand	Gamma	Andel av bedrifter som syntes påstanden passet godt	
		Utvikler ikke nye produkter (N=29)	Utvikler nye produkter (N=30)
Skoleklasser o.l. er ofte på bedriftsbesøk hos oss	-0,02	48 %	47 %
Vi samarbeider med skoler og andre utdanningsinstitusjoner om kompetanseutvikling	0,04	38 %	47 %
Vi støtter det lokale organisasjonslivet med sponsormidler, reklame etc.	-0,12	41 %	37 %
Kommunen arbeider aktivt for å støtte opp om næringslivet	-0,05	31 %	30 %
Vi har nytte av samarbeid med næringsmiddelbedrifter lokalt	-0,25	35 %	23 %
Vi samarbeider med andre bedrifter om lokal næringsutvikling	0,27	3 %	20 %
Vi samarbeider med forsknings- og kompetansesentre i regionen	-0,15	14 %	20 %
Kommunen har støttet oss med finansiering av prosjekter	0,05	10 %	17 %
Vi blir ofte bedt om råd fra melkeprodusenter som planlegger å starte småskala foredling på egen gård	-0,10	7 %	17 %
Vi har jevnlig kontakt med representanter fra SND* i regionen	0,23	0 %**	10 %
Det hender at kommunen kontakter oss for å få råd om næringsutvikling	-0,04	3 %	7 %

* Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (fra 2004 en del av Innovasjon Norge)

** N=30

Generelt sett må kontakten mellom meieribedriftene og andre aktører i lokalsamfunnet eller regionen sies å være liten. Det er mest kontakt i form av bedriftsbesøk og lokal sponing. Når det gjelder kontakter som går direkte på utvikling av bedriften, er det ett felt som skiller seg ut. Samarbeid om kompetanseutvikling med utdanningsinstitusjoner ser ut til å ha relativt sett mest betydning. Ellers ser det ut til at meieribedriftene opplever liten oppslutning lokalt og regionalt i sitt arbeid for å utvikle bedriften. Under

en tredel av meieribedriftene opplever at kommunen arbeider aktivt for å støtte opp om næringslivet.

Det er bare mindre forskjeller mellom meieribedrifter som drev utvikling av nye produkter og de som ikke gjorde det. Naturlig nok hadde utviklingsbedrifter mer kontakt med SND (Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, nå en del av Innovasjon Norge), men bare 10 prosent av disse hadde jevnlig kontakt med SND.³⁴ Utviklingsbedrifter hadde i mindre grad nytte av samarbeid med andre næringsmiddelbedrifter lokalt. Til gjengjeld samarbeidet de i større grad med andre bedrifter om lokal næringsutvikling.

Kun 3 prosent av meieribedriftene mottok offentlig lån eller tilskudd til produktutvikling i 2000 (N=59).

Meieribedriftene har behov for tilgang på arbeidskraft og andre produksjonsfaktorer som i betydelig grad er bundet til lokaliseringsstedet og de nærmeste omgivelsene (for eksempel arbeidspendlingsområde). I undersøkelsen ble det spurt om slike faktorer.

Tabell 3-9: Lokale rammevilkår for meieribedriften.

Tilbyr lokalsamfunnet gode rammevilkår når det gjelder:	Gamma	Andel av bedriftene som svarte i noen eller stor grad	
		Utvikler ikke nye produkter (N)	Utvikler nye produkter (N)
Tilgang på håndverktjenester	0,03	89 % (28)	97 % (30)
Teknisk infrastruktur (vann, kloakk, rensesystem etc.)	-0,30	86 % (28)	90 % (31)
Tilgang på råvarer	0,27	81 % (27)	87 % (31)
Tilgang på arbeidskraft	0,10	79 % (29)	78 % (31)
Kommunikasjon og transport	0,37	61 % (28)	78 % (31)
Nærhet til markedet	0,21	36 % (28)	58 % (31)

Generelt viser tabell 3-9 at meieribedriftene var tilfreds med lokale rammevilkår som tilgang på arbeidskraft og andre produksjonsfaktorer som i betydelig grad er bundet til lokaliseringsstedet og de nærmeste omgivelsene. Det var imidlertid viktige unntak, som også var ulikt for bedrifter alt etter om de utviklet produkter eller ikke. De bedriftene som ikke utviklet produkter var i mindre grad fornøyd med nærheten til markedet og med rammevilkårene for kommunikasjon og transport. Hvis jeg forutsetter at bedrifter

³⁴ Det bør her bemerkes at siden Tine er dominerende blant meieribedriftene, slår dette ut her. SND/Innovasjon Norge er mer restriktiv i å yte støtte til konserntilknyttede bedrifter enn til sjølstendige og mindre bedrifter (SMB).

som ikke utvikler nye produkter i større grad følger kostnadslederstrategier, kan dette forklares med at de er mer opptatt av kostnadseffektivitet i varestrømmen.

Det ble også spurt mer generelt om forholdet mellom meieribedriften og lokalsamfunnet, jf. tabell 3-10.

Tabell 3-10: Aspekter ved bedrift og lokalsamfunn.

Påstand	Gamma	Andel av bedriftene som synes påstanden passer godt	
		Utvikler ikke nye produkter (N=28)	Utvikler nye produkter (N=31)
At bedriften går godt, er viktig for utviklinga av lokalsamfunnet	0,26	59 %*	77 %
Vi føler at lokalsamfunnet stiller opp for bedriften	0,08	21 %	32 %
Det er god samarbeidsånd i kommunen	-0,07	32 %	32 %
Tilbakemeldinger fra lokale forbrukere gir oss viktige innspill til driften av bedriften	0,14	25 %	23 %
Samarbeid med andre bedrifter i lokalsamfunnet er avgjørende for driften av bedriften	-0,24	18 %	0 %

* N=29

Generelt mente respondentene at det er viktig for lokalsamfunnet at bedriften går godt og at lokale forhold har betydning for bedriften. I et annet spørsmål mente for eksempel bare om lag hver femte bedriftsleder at lokale forhold var lite viktige for bedriften. Samtidig er det tydelig at det var stor mangel på samarbeid lokalt, lokal støtte og samarbeidsånd, uavhengig om bedriftene drev med utvikling av nye produkter eller ikke.

Som ei oppsummering tolker jeg resultatene slik at det er liten sammenheng mellom meieribedriftens beliggenhet i et ruralt/urbant perspektiv og om de driver produktutvikling eller ikke. Resultatene må også tolkes slik at generelt er kontakten liten mellom meieribedriftene og andre aktører i lokalsamfunnet eller regionen. Undersøkelsen indikerer at det var stor mangel på samarbeid lokalt, lokal støtte og samarbeidsånd, uavhengig om bedriftene drev med utvikling av nye produkter eller ikke.

På bakgrunn av dette vil jeg påstå at meieribedriftenes ”indre liv” kan synes å være i betydelig grad isolert fra øvrig aktivitet i lokalsamfunnet. Lokalt samarbeid og lokal læring på tvers av bedrifter og andre aktører, ser ut til å være fraværende. Dette bekrefter til en viss grad ei forestilling av meierianlegg som ”isolerte høyteknologiske enklaver i bygdene – ’katedraler i steinrøysa’” som Selstad (1997 s. 197) i ei spissformulering har omtalt samvirkeanlegg generelt. Lokalsamfunnet har imidlertid stor betydning gjennom å levere arbeidskraft og til en viss grad materielle produksjonsfaktorer og basistjenester. Det synes også som det er stor bevissthet i

meieribedriftene om at de bidrar til lokalsamfunnet gjennom å skape arbeidsplasser og økonomisk verdiskaping, men det er ikke noe særlig samarbeid om dette.

Bedrifter som drev produktutvikling skilte seg ut fra de andre bedriftene ved at de i større grad hadde aktive relasjoner til kommunen, både administrativt og politisk. Sjøl om det i langt mindre grad fulgte med økonomisk støtte i disse relasjonene, kan de likevel bidra til å styrke den lokale meieribedriften. Meieribransjen må karakteriseres som en politisert bransje, og det er derfor viktig å ha støttespillere i den offentlige debatten. Datamaterialet tyder imidlertid på at det politiske engasjementet var sterkere knyttet til om bedriften var nedleggingstruet enn om den drev med produktutvikling. Med andre ord, et mer defensivt politisk engasjement.

Denne tosidigheten i forholdet mellom meieribedrifter og lokalsamfunn, på den ene siden isolasjon i forhold til virksomheten og på den andre siden avhengighet i form av sysselsetting og leveranse av materielle produksjonsfaktorer, må forstås på bakgrunn av den historiske utviklinga, jf. drøfting foran i dette kapitlet og kapittel 2.3.

3.5.6 Lederegenskaper

I undersøkelsen ble det lagt forholdsvis liten vekt på personlige evner og egenskaper til ansatte og bedriftsleder (meieribestyrer). Det ble imidlertid stilt noen holdningsspørsmål som var rettet personlig mot bedriftslederen som svarte på skjemaet. Disse spørsmålene gir et grunnlag for å lage en enkel indeks som kan gi visse indikasjoner på bedriftslederens egenskaper i forhold til de enkelte bedriftsstrategiene. Det er særlig entreprenøregenskaper som vi i undersøkelsen forsøkte å kartlegge. Hypotesen var at de ulike strategiene krever ulike egenskaper hos bedriftslederen. Vi stilte derfor spørsmål om de følte ansvar for produktutvikling og markedsarbeid, om hvor fleksible de var i forhold til planer og arbeidsrytme, forholdet til utfordringer mfl.

Ut fra besvarelsene er bedriftslederne gruppert i to grupper som indikerer om de i større grad er preget av entreprenørholdninger eller mindre grad preget av slike holdninger og egenskaper (jf. tabell 3-11). Denne siste gruppen forutsetter jeg er preget av holdninger hvor planlegging og administrasjon er mer framtreddende. De to gruppene er benevnt "entreprenøren" og "administratoren", hvor jeg antar entreprenøren er mest opptatt av produktutvikling.

Tabell 3-11: Sammenheng mellom bedriftsledertype og utvikling av produkter ved bedriften.

Ledertype	Bedrifter som ikke driver utvikling av nye produkter	Bedrifter som driver utvikling av nye produkter
"Entreprenøren"	32 %	65 %
"Administratoren"	68 %	36 %
Total (N)	100 % (31)	101 % (31)

Gamma: -0,59

Det er en sterk sammenheng mellom ledertype og om bedriften driver produktutvikling eller ikke. Meieribedrifter som utviklet nye produkter hadde i langt større grad en bedriftsleder med entreprenøregenskaper. Det vil si at meieribestyreren i større grad var opptatt av å skape noe nytt, var fleksibel, opptatt av markedet og i mindre grad opptatt av rutiner og administrasjon. En hypotese kan være at meieribestyrere med sterkere entreprenøregenskaper bidrar til at meieribedriften i større grad blir aktuell for nye produkter ved bedriften. Det er ikke bare materielle faktorer som teller med når overordnet organisasjonsledd skal tildele nye produksjoner.

Undersøkelsen gir ikke noe svar på *hvordan* dette henger sammen – om det er entreprenøren som sørger for at bedriften driver med produktutvikling, om det er bedrifter som driver produktutvikling som skaffer seg ledere med entreprenøregenskaper, eller om entreprenøregenskapene utvikles.

Erfaringer fra andre undersøkelser tyder på at bedriftslederens egenskaper og interesser avgjort har innflytelse på hvor aktiv bedriftsorganisasjonen er i forhold til nyskaping, jf. artikkel to i avhandlinga og Stræte (2004). Dette, sammen med indikasjonen i tabell 3-11, sammenfaller med vektlegging av entreprenøren, jf. den yngre Schumpeter, og behovet for entreprenøriell orientering som andre har vektlagt (Borch, 2004; Johannisson, 2000).

3.5.7 Økonomiske resultater

En måte å vurdere effekter av meieribedriftenes strategier og utvikling på, er å måle økonomiske resultater. Det er imidlertid ei utfordring å finne gode målemetoder for meieribedriftenes økonomiske resultater fordi de færreste har tradisjonelle bedriftsøkonomiske regnskaper siden de er produksjonsanlegg i meierisamvirket. Jeg har heller ikke hatt tilgang til interne bedriftsregnskaper. Respondentene ble imidlertid bedt om å vurdere bedriftens inntektsutvikling og antatt lønnsomhet i forhold til andre meieribedrifter. Dette har sjølsagt visse svakheter, både i form av omtrentlighet i svarene og i form av en mulig tendens til å svare strategisk (rosemale/svartmale). Slike feilkilder antas imidlertid å ha mindre betydning i forhold til sammenligning mellom bedrifter ut fra om de driver produktutvikling eller ikke.

Tabell 3-12: Meieribedriftenes inntektsutvikling.

Endring i bedriftens totale inntekter de siste tre årene	Bedrifter som ikke utvikler nye produkter	Bedrifter som utvikler nye produkter
Nedgang	38 %	11 %
Stabil	28 %	30 %
1 til 10 prosent økning	17 %	33 %
Mer enn 10 prosent økning	17 %	26 %
Totalt (N)	100 % (29)	100 % (27)

Gamma: 0,41

Det er en klar tendens til at meieribedrifter som drev utvikling av nye produkter hadde økning i sine inntekter, jf. tabell 3-12. Generelt opplevde over halvparten av bedriftene (53 %) stabilitet eller nedgang i sine inntekter i perioden 1998-2000. Dette harmonerer med resultatene fra bransjen som sådan, hvor det totalt sett har vært stabilitet eller svak nedgang i samme periode (Gudem, 2001; Tine, 2000).

Det bør her legges til en kommentar om årsakssammenhengen mellom inntektsutvikling og produktutvikling, siden det ikke er åpenbart om produktutvikling gir økte inntekter, eller om det er økte inntekter som gir muligheter til å satse på produktutvikling. Dette er ikke undersøkt nærmere her. Det tar tid å utvikle produkter og enda lengre tid før det eventuelt gir seg utslag i økte inntekter. Hvis vi forutsetter at de fleste bedriftene som holder på med produktutvikling har holdt på med det ei stund, gir det likevel en rimelig grunn til å anta at de bedriftene som drev utvikling av nye produkter oppnådde bedre økonomiske resultater. Det må understrekes at dette bygger på bedriftsledernes subjektive vurderinger, men de vurderes som holdbare slik de er anvendt her.

3.5.8 Innovasjonssystemet i meieribransjen – en gjensitt

Meieribedriftsundersøkelsen underbygger et perspektiv på den norske meieribransjen som et nokså ensartet nasjonalt innovasjonssystem, jf. drøftinga i kapittel 3.4, inklusive de nyansene som ble påpekt. Dette støtter dermed konklusjonen til Knudsen et al. (1999) om at man generelt innenfor den landbruksbaserte matvareindustrien har et nasjonalt innovasjonssystem. Hauknes (2001) er også opptatt av det nasjonale perspektivet i forhold til innovasjon i matvareindustrien, dog mer i et klyngeperspektiv.

Den dominansen som Tine har i meieribransjen er sjølsagt med og preger utforminga av innovasjonssystemet for melkesektoren. Dette kommer derfor til uttrykk gjennom en undersøkelse som denne, hvor en stor andel av meieribedriftene er tilknyttet Tine.

Innovasjonssystemet i meieribransjen er nært knyttet til bransjens kunnskapssystem, det vil si kunnskap som er knyttet til bransjen.

Forskningsinstitusjoner inngår i både innovasjons- og kunnskapssystemet. Undersøkelsen viser at kontakt med forskningsmiljøer også er viktig for meieribedriftene. I tillegg har andre dokumentert at flere nasjonale forskningsmiljøer er viktige for meieribransjen, om enn i varierende grad og sjøl om innovasjon i matvaresektoren i mindre grad er forskningsbasert sammenlignet med andre bransjer (Gripsrud og Olsen, 2001; Hauknes, 2001; Knudsen et al., 1999). Tine har videre i liten grad systematisert initiering av og arbeid med radikale innovasjoner, hvor forskningsmiljøer kunne spilt en større rolle (Ørjaseter, 2003). Det er videre grunn til å peke på at meieribransjen i Norge har vært dominert av fagutdannede fra meieriskoler og fra næringsmiddelfag ved Norges landbrukshøgskole (nå Universitetet for miljø- og biovitenskap, UMB). Dette har sikret en solid og kunnskapsbasert bransje.

Det er imidlertid et par faktorer som kan nevnes her. For det første kan dominansen av et utdanningssystem (sammen med dominansen av Tine) bidra til en ensartet kunnskapsbase og kultur. Dette kan være en ulempe hvis det er ønskelig å oppnå større differensiering. Et dominerende sett av konvensjoner og legitimeringsregimer kan bli utviklet. For det andre øker det sårbarheten i forhold til omstillinger. Meieriutdanninga er i ferd med å gå tilbake, ikke bare i Norge, men i flere vestlige industrialiserte land (Abrahamsen, 2001). For meieriindustrien kan det bli et problem med å sikre rekruttering, både til industrien og til forskning som er knyttet til meieribransjen, til det innovasjonssystemet og den kostnadslederstrategien som industrien baserer seg på. Industrien og forskningsinstituttene kan dermed bli utsatt for en svikt i rekruttering til den kunnskapsbasen som innovasjonssystemet hviler på. Det kan dermed bli en dobbel trussel, både i markedet og i kunnskapsbasen.

At undersøkelsen peker i retning av et nasjonalt innovasjonssystem utelukker ikke at det er muligheter for nyskaping som er lokalt basert. For det første er det grunnlag for å hevde at det eksisterer en liten gruppe meieribedrifter som ikke er sterkt knyttet til det integrerte innovasjonssystemet. Dels er disse knyttet til den andre kategorien med bedrifter som tar egne initiativ til produktutvikling, som nevnt i kapittel 3.5.4 ovenfor, og dels er de frittstående i forhold til Tine. For det andre viser undersøkelsen at de lokale meieribedriftene i stor grad er involvert i nyskappingsarbeid sjøl om det er integrert i det nasjonale systemet. Det er dermed muligheter for å styrke de faktorene som gir disse meieribedriftene fordeler og større konkurransevne, jf. eksempelstudiene i artiklene som inngår i avhandlinga.

3.6 Melk er også politikk

Etter å ha presentert en undersøkelse om meieribedrifter, er det på sin plass å avslutte drøftinga av den empiriske konteksten med et annet perspektiv for å utfylle det helhetlige bildet. Å betrakte melk kun som en nøytral råvare til en industri basert på

bedriftsøkonomiske perspektiver, vil være et betydelig feilgrep for å forstå hva som skjer i melkesektoren. Jeg har ikke en ambisjon om å drøfte melkas posisjon og meieribransjens utvikling ut fra et bredt kultursosiologisk og næringsmessig perspektiv slik som for eksempel Melanie DuPuis (2002) har gjort i analysen av hvordan melk fikk en dominerende posisjon i USA, eller foreta en kombinert nærings- og kulturhistorisk analyse slik Pierre Boisard (2003) har gjort av den mytebelagte franske Camembert-osten. Lignende analyser kunne også vært på sin plass å utføre i en norsk kontekst, men det overlater jeg til andre. Jeg kan imidlertid ikke gå stille forbi at melk i aller høyeste grad også er politikk, sjøl om dette ikke er ei statsvitenskapelig avhandling.

Et viktig aspekt ved politikk er makt. I avhandlingas femte artikkel er maktforhold i verdikjedene for kjøtt og melk et viktig tema. Her analyserer vi både intenderte og uintenderte konsekvenser av maktutøvelse, men mest i forhold til utvikling av mangfold av produkter. Det er behov for å reflektere noe bredere på politikk og makt i forhold til melk.

I en norsk kontekst er det særlig tre forskningsarbeider jeg vil trekke fram i forhold til politikk, makt og mat. Arild Blekesaune og Gro Follo har analysert den norske melkedebatten i et diskursperspektiv (Blekesaune og Follo, 1999; Blekesaune et al., 1998). De hevder det ikke råder noen hegemonisk forståelse av melk. De peker på flere konfliktlinjer i diskursen: mellom næring og ernæring, mellom helhet og partikularisme. Fra et partikularistisk ståsted kan melk betraktes isolert ernæringsmessig for eksempel ut fra fettinnhold, mens fra næringsvidenskapen kan melk betraktes i lys av markedssegmentering. Fra et helhetsståsted kan melk betraktes som en del av et kosthold og levesett, mens fra næringsvidenskapen er melk en del av landbruket og grunnlag for bosetting. Denne diskurstilnærminga er fruktbar for å få en bedre forståelse av melkedebatten, hvor også politiske aktører er delaktige med ulike posisjoner i konfliktlinjene. Ernæring og næring er to viktige stikkord i denne analysen.

Et bredere bidrag om makt finnes i ei artikkelsamling, *Matmakt*, redigert av Hilmar Rommetvedt, hvor det landbruksbaserte matvaresystemet betraktes som et politisk-økonomisk system (Rommetvedt, 2002). Her legges det opp til tre hovedperspektiver: *politikk* med vekt på parlamentarisk politikkkutforming, *forhandling* med vekt på interaksjonen mellom jordbruksorganisasjonene og staten (jordbruksforhandlingene) og *marked* med vekt på endringer i verdikjeder. Markedsperspektivet går jeg ikke nærmere inn på her siden det er fyldig omtalt ellers i avhandlinga (artikkel fem i avhandlinga er publisert i denne boka). Fra det politiske perspektivet vil jeg spesielt trekke fram endringer i rammebetingelser for norsk matproduksjon og handel som følge av internasjonale avtaler som WTO og EØS, samt omlegginger i norsk landbrukspolitikk på 1990-tallet.

Et tredje bidrag er artikkelsamlinga *Den politiserte maten*, redigert av Eivind Jacobsen, Reidar Almås og Jahn Petter Johnsen, hvor det legges mindre vekt på

tradisjonelle politisk-økonomiske spørsmål og mer vekt på såkalte ”nye” matspørsmål (Jacobsen et al., 2003). Disse nye spørsmålene er mer knyttet til relasjoner mellom aktører i og i tilknytning til verdikjeder, forståelse av samfunnet som et risikosamfunn, matens industrialisering, økonomisk og kulturell globalisering, og videre en mer symmetrisk forståelse av forholdet mellom samfunn og natur. Den sjettede artikkelen i avhandlinga er publisert i denne boka og representerer noen av disse nye matspørsmålene. Min drøfting og anvendelse av konvensjonsteori i kapittel to foran, vil jeg også hevde tilhører slike ”nye” matspørsmål.

Ut fra dette og behovet for å gi et mer helhetlig bilde av konteksten for brytninger mellom konvensjoner i melkesektoren, vil jeg drøfte kort to politiske sider ved melk: melk i næringspolitikk og melk i ernæringspolitikk.

I sin oppsummering av landbrukets utvikling etter 1920 peker Reidar Almås på at den har vært preget av flere reformperioder (Almås, 2002). Den nest siste er *jamstillingsperioden* med opptrapping av inntekta i jordbruket (1975-1982). Referansedokumentet for denne reformen er *Stortingsmelding nr. 14* (Landbruksdepartementet, 1976).³⁵ Stortinget slo her fast at landbruket hadde flere samfunnsmessige mål det skulle fylle: Sikre matforsyning av de produktene det er naturlig å dyrke i Norge (produksjonsmål), bidra til å styrke sysselsetting og bosetting i strøk med tilbakegang (distriktsmålet), redusere forurensing og ta hensyn til miljø (miljømålet), sikre bønder med rasjonelle gårdsbruk ei inntekt tilsvarende en industriarbeider (inntektsmålet) og produsere med en effektivitet som tilfredsstillende samfunnsøkonomiske mål (effektivitetsmålet). Den økonomiske støtten til jordbruket økte, investeringene økte og produksjonen økte – så mye at overproduksjonen ble problematisk, særlig for melk. Denne reformperioden falt også sammen med høydepunktet for den planøkonomiske styringa av landbrukspolitikken. Med den sterke integreringa mellom bønder og landbrukssamvirke, og samarbeidet mellom landbruksorganisasjoner og stat, la dette også føringer for arbeidsoppgavene i meieribransjen. Å håndtere et økende volum med melk på en effektiv måte i et begrenset marked med liten konkurranse, var hverdagen. Konvensjoner knyttet til det industrielle legitimeringsregimet ble befestet og videreutviklet (jf. kapittel 2.7.5).

Den siste reformperioden som Almås trekker fram, er *omstillingsperioden* med markedsreformer og internasjonalisering på 1990-tallet. Støtten til landbruket skulle ned, produksjonen tilpasses markedet og grensene åpnes for mer handel med mat. Et viktig ledd i å få til dette var å legge til rette for økt konkurranse i matvaremarkedet. Bakteppet var også planen om norsk medlemskap i EU. Det ble blant annet før folkeavstemninga i 1994 initiert økonomiske omstillingspakker rettet mot

³⁵ Dokumentet omtales kun som Stortingsmelding nr. 14 innenfor landbrukssegmentet, og det blir tatt for gitt at alle vet hva det er. Å vite dette er også en av testene på om man har innsikt i næringa. Hva som blir tatt for gitt eller ikke, er et viktig poeng i forhold til praksis og konvensjoner.

næringsmiddelindustrien. Dels har det stått en kamp om importvernet for matvarer, en kamp som fortsatt pågår med forhandlingene i WTO som arena. I dette spillet er Norge en liten brikke. Dels har det pågått reformer som skal legge til rette for økt innenlandsk konkurranse, og da særlig innen meieribransjen hvor meierisamvirket har en dominerende posisjon. Det offentlige referansedokumentet for denne perioden er *Stortingsproposisjon nr. 8* (Landbruksdepartementet, 1992). Det er åpenbart at den siste reformperioden innebar ei brytning med perioden foran. Bedriftene måtte omstille seg. Landbrukssamvirket ble her blant annet fritatt for et eget distriktspolitisk ansvar i forhold til egen anleggsstruktur – et ansvar de hadde blitt pålagt i Stortingsmelding nr. 14. Konvensjoner knyttet til det markedsmessige legitimeringsregimet trengte på, og kompromisser måtte utvikles. Det var imidlertid ikke bare nye politiske rammebetingelser som bidro til dette. Som drøftet foran og særlig i den femte artikkelen i avhandlinga, var kjededannelsen i dagligvarehandelen også en viktig pådriver for endringer i næringsmiddelindustrien. Videre førte økte prisforskjeller mellom Norge og nabolandene, og en stadig debatt om disse forskjellene, til en økt grensehandel av matvarer. Næringsmiddelindustrien ble presset til å forbedre konkurranseevnen. Denne siste reformperioden er ikke over. For meieribedriftene i Tine har kanskje ikke konkurransen slått helt til ennå. Fortsatt er Tines posisjon dominerende og importvernet sterkt. Derfor pågår fortsatt brytninger mellom konvensjoner.

Formålet med å øke konkurransen i meieribransjen er rotfestet i et ønske om å gjøre landbrukssektoren mer konkurransedyktig og redusere det økonomiske støttenivået til landbruket. Disse kravene medførte at industrien måtte bli mer kostnadseffektiv. For å bidra til dette ble det stimulert til økt konkurranse. Først ut i meieribransjen var Nordås gårdsmeieri, som ble avvirket i 1998 etter tre års drift. Senere er Q-meieriene (fusjon av Jæren Gårdsmeieri og Gausdalsmeieriet) kommet til, sammen med ei revitalisering av Synnøve Finden, samt en rekke mindre gårdsmeierier. Dette har skjedd med en betydelig grad av offentlig stimulering, enten direkte med økonomisk støtte eller indirekte ved å reregulere lovverk for å legge bedre til rette for at konkurrenter til Tine, skal klare seg.

I sum har konkurransepolitikken, eller rettere sagt, skjerpinga av den, gitt endringer i rammebetingelsene, særlig for meierisamvirket. Kort kan jeg for eksempel nevne:

- Støtteordning til Q-meieriene for at de skal klare seg bedre i en overgangsperiode og dermed sikre en konkurranse til Tine.
- Fastlegging av leveringsplikt av melk til konkurrerende meierier fra Tine. Dette fordi Tine er markedsregulator.
- Avhending av meierianlegg fra Tine for at det skal åpne for konkurrerende meierier.

Dette er gjennomført for å motvirke effekter av og endre på Tines monopollignende tilstand innen førstehåndsomsetninga av melk og på flere av de viktigste meieriproduktsegmentene (flytende melk og ost). Fortsatt (ultimo 2005) er Tines dominerende posisjon omstridt, og de følges nøye med, særlig av Konkurransetilsynet.

Konkurranseorienteringa har også medført maktforskyvninger blant de offentlige aktørene. Landbruks- og matdepartementet, Statens landbruksforvaltning og Omsetningsrådet er ikke lengre de eneste som er toneangivende i fastsetting av rammevilkår for meieribransjen. Konkurransetilsynet er som nevnt en ny viktig agent for det nye konkurranseregimet. Videre er Utenriksdepartementets koordinering av Norges posisjon i WTO-forhandlingene med på å redusere posisjonen til Landbruks- og matdepartementet som premissleverandør.

Omstillingsperioden var, eller er, ikke bare preget av liberalisering og økt priskonkurranse. Fra midten av 1990-tallet ble differensierings- eller nyskappingsstrategier også etterlyst, særlig fra politisk hold. Et ønske om større og bedre matvareutvalg i butikkene og et ønske om større gründervirksomhet i landbruket fant hverandre etter hvert i ei satsing på småskala og spesialisert matforedling.³⁶ Etter hvert kom også faglagene i jordbruket med i ei slik satsing. Etableringa av det tiårige utviklingsorienterte *Verdiskapingsprogrammet for mat* i 2001, kan sees på som et foreløpig politisk høydepunkt i denne differensieringsstrategien. Programmet administreres av Innovasjon Norge. Landbrukssamvirket kom fort i berøring med denne småskala gründervirksomheten og hadde startproblemer med dette, jf. drøftinga i avhandlingas tredje artikkel. I dag er dagligvarekjedene den største bremseklossen. Det er også usikkert i hvilken grad lokale spesialprodukter vil slå an hos forbrukerne på sikt. Foreløpig har slike produkter i stor grad nytt godt av nyhetsverdien.

Mitt hovedpoeng i denne sammenhengen er at konkurransepolitiske hensyn og tiltak har grepet direkte inn i meieribedriftenes strategier og praksis. Dette har forsterket vektlegging av kostnadslederstrategier, samtidig som det har åpnet opp for nyskaping innenfor differensieringsstrategier. Inngrepet er dels direkte i form av formelle regelkrav og dels indirekte gjennom at både holdninger og forståelser og videre praksis og konvensjoner påvirkes.

Blekesaune og Follo pekte som nevnt på ernæringsaspektet som viktig i melkediskursen. På samme måte griper også dette inn både gjennom formelle regelkrav og gjennom forståelser og praksis. Melkefettet er en gjenganger i denne sammenhengen. Ved overgang til magrere melkeprodukter blir det et overskudd av fett hos meieriene. Dette kan forklare hvorfor meierisamvirket nølte lenge med å lansere lettere

³⁶ Hvor ønskene om dette kom fra og hvem som målbar dem, er spørsmål som kan problematiseres. Svaret er sammensatt, men det er ikke tvil om at politiske aktører har ledet an her.

drikkemelketyper og hvorfor de arbeidet for å få til smørinnblanding i margarin.³⁷ Når det da fra et ernæringsmessig ståsted blir fremmet ønske om å redusere fettinntaket i kostholdet, blir dette både et markedsmessig og et industrielt problem. Trolig frykter meieribransjen medieoppdrag mer enn regelendringer. Avisoppdrag om melkefettproblemet skaper større uro, som for eksempel i Dagbladet 27. august 2005, med overskriften "Hvite løgner? I flere tiår har vi blitt utsatt for massiv melkepropaganda. Melk har vært en hellig ku i kostholdet vårt." Dette kan gi direkte utslag i salget av melk. At det også stilles spørsmål med ei subsidiert skolemilkordning kommer også i samme kategori.

Et annet eksempel, men med motsatt innfallsvinkel, er Tines Biola-produkter. Dette er såkalt funksjonell mat som gir en dokumenterbar tilleggseffekt på helsen ut over deres opprinnelige ernæringsmessige verdi (Hauknes, 2000). Biola er tilsatt melkesyre bakterien *Lactobacillus GG (LGG)* som har en positiv effekt på fordøyelsen. Poenget er at det er forbudt å reklamere med helseeffekter i reklame for matvarer – det er forbeholdt legemidler, hvilket også gjøres med preparater tilsatt LGG. Tine må med andre ord være tilbakeholdne i markedsføringa av helseeffektene av dette produktet. Ernærings- og helsemessige hensyn legger føringer på hvordan meieribedriftene kan tilpasse seg.

Mitt poeng i forhold til nærings- og ernæringspolitikk, er å vise at politiske hensyn legger føringer og rammer – og muligheter – for hvordan meieribedrifter kan utvikle sin virksomhet. Dette er resultater av en kombinert faglig og politisk prosess. Slik bør det nok være ut fra allmenne samfunnshensyn. Poenget er at også økonomisk teori må ta høyde for slike politiske faktorer. Melk er også politikk.

³⁷ Lettmelk med 1,5 prosent fett kom først i 1984, 11 år etter tilsvarende lansering i Danmark (Almås, 2002). Brelett (lansert i 1987/88) og Bremykt er blandinger av smør og margarin. Blandingene markedsføres av Fjordland og produseres av Tine.

4 METODOLOGI OG METODE

4.1 Metodologisk posisjonering

Etter en lengre periode fra 1970-tallet med konfrontasjoner innen samfunnsgeografien mellom blant annet kvantitative og kvalitative metodetilhengere, har de metodologiske motsetningene stilnet. Et av kjernepunktene i konfrontasjonene er ulike syn på kunnskap. I de fleste disipliner innen samfunnsvitenskapene er tilhengerne av synet på kunnskap som noe objektivt og uavhengig av forskerens deltakelse, på vikende front. I de fleste tilfeller er det akseptert i dag at kunnskap er sosialt konstruert i relasjonen mellom forskeren og den det forskes på (forskningssubjektet). Videre anses kvalitative metoder som nødvendige for å komme nærmere inn på folk. Samtidig er det klart at både kvantitative og kvalitative metoder er sosiale konstruksjoner som kan belyse forskningsspørsmål på ulike måter. Det betyr at fra å være i konfrontasjon, kan kvantitative og kvalitative metoder supplere hverandre gjennom triangulering (Clifford og Valentine, 2003; Hoggart et al., 2002; Limb og Dwyer, 2001)

Jeg anser denne avhandlinga for å ha klare forbindelser til fagfeltet økonomisk geografi, sjøl om den i stor grad trekker veksler fra flere samfunnsvitenskapelige fagfelt og slik sett har et tverrfaglig preg. Da det er fellestrekk i de metodologiske diskusjoner innen samfunnsfagene, nøyer jeg meg her med å gå litt inn på metodologiske diskusjoner innen økonomisk geografi. Også innen økonomisk geografi, som tidligere var preget av positivisme og kvantitative metoder, finner man nå en stor variasjon i metodebruk og metodisk samspill (Clark et al., 2000; Ley og Mountz, 2001). I løpet av få år er det gitt ut tre såkalte håndbøker med relevans for økonomisk geografi: *The Oxford Handbook of Economic Geography* (Clark et al., 2000), *A Companion to Economic Geography* (Sheppard og Barnes, 2002) og *The Oxford Handbook of Innovation* (Fagerberg, 2005). Disse artikkelsamlingene legger an helhetlige perspektiver, og det er stor bredde i metodiske tilnærminger. Samtidig er metodologisk debatt lite framtrædende i disse artikkelsamlingene, snarere implisitt i de mer teoretiske debattene, som for eksempel når Sheppard (2000) drøfter økonomenes og geografenes ulike ståsteder innen økonomisk geografi. Og nettopp her er det et tydelig skille i økonomisk geografi. I følge Peet i en anmeldelse av nettopp *The Oxford Handbook of Economic Geography* (Peet, 2002), er økonomi og geografi nærmest helt atskilt. Man skriver mer om hverandre enn til hverandre, og det er liten debatt om metodologi.

Noen debatter som er i gang, har metodologiske implikasjoner. Tidsskriftet *Economic Geography* hadde for eksempel i 2001 et spesialnummer med tema bedriften i økonomisk geografi (jf. drøfting i kapittel 2.4.1). Her ble bedriften som begrep og fenomen drøftet med flere ulike vinklinger, men også her lever ulike metodiske

anvendelser side om side uten at debatten dem imellom er eksplisitt. Om man betrakter bedriften som en rasjonell agent eller som et åpent system, vil nødvendigvis gi føringer for hvordan man vil studere bedriften. Forøvrig er det lite metodedebutt i *Economic Geography* på 2000-tallet.

I tidsskriftet *Journal of Economic Geography* er det en tydeligere debatt mellom ulike posisjoner innen økonomisk geografi. De kulturelle og relasjonelle vendingene i økonomisk geografi, som er tolket som motreaksjoner til den nyklassiske økonomiske geografien, inkluderer også en debatt mellom bruk av kvantitative og kvalitative metoder, hvor særlig nyklassisismen står for økonometri og kvantitative metoder og den kulturelle vendinga for kvalitative metoder (Bathelt og Glückler, 2003; Boggs og Rantisi, 2003; Overman, 2004; Scott, 2004). Kompromisset synes å ligge i en argumentasjon for en variert bruk av metoder (Scott, 2004).

Her kan det være fruktbart å vise til Boschma og Frenkens (2005) drøfting av evolusjonær økonomisk geografi (jf. min gjennomgang i kapittel 2.2 foran). De identifiserer tre posisjoner innen økonomisk geografi: *institusjonell økonomisk geografi*, *ny økonomisk geografi* og *evolusjonær økonomisk geografi*. Felles for disse retningene er ei sterkere vektlegging av aktører, deres relasjoner og forholdet til endring. Dette har også medførte endringer i metodologisk tilnærming, hvor disse tre posisjonene har ulike tilnærminger. Den institusjonelle posisjonen kritiseres for svak empiri (Overman, 2004), mens den nyklassiske (ny økonomisk geografi) kritiseres for å ha uholdbare forutsetninger, er statisk og ikke praksisorientert (Boschma og Frenken, 2005). Spesielt for evolusjonære studier er vektlegginga av å sette bedriften i sentrum og samtidig komme på "innsiden" av bedriften for å forstå hva som skjer i praksis. Deltakende observasjon og aksjonsforskning er pekt på som viktige innfallsvinkler, og mer generelt er metodetriangulering anbefalt (Yeung, 2003).

En slik variasjonstilnærming harmonerer også med at studier med basis i konvensjonsteori ofte er basert på pragmatiske empiriske metoder for å studere praksis, snarere enn instrumentelle modeller (Biggart og Beamish, 2003). Innenfor mer innovasjonsrettede undersøkelser er blant annet eksempelstudier anvendt (Nordic Innovation Centre, 2005). Også innenfor innovasjonssystemforskning påpekes at det er behov for både kvalitative og kvantitative data (Iammarino, 2005; Malerba, 2005).

Denne gjennomgangen viser at det argumenteres for en variert metodebruk, gjerne i form av metodetriangulering. Dette er dermed min metodologiske utfordring ut fra min teoretiske plattform, som jeg har gjort rede for i kapittel to. Jeg vil videre i dette kapitlet vise hvordan jeg har imøtekommet denne utfordringa.

4.2 Refleksiv tolkning som brobygger

I løpet av 1990-tallet er det utført arbeider og tenkning i retning av å unngå den nevnte klassiske metodologimotsetninga knyttet til kvalitative og kvantitative metoder, eller bygge broer mellom dem (Alvesson og Sköldberg, 1994; Hess, 1997; Nydal, 2002)³⁸. Nydal peker på en nyere prosessorientert vitenskapsteoretisk retning som ikke betrakter kunnskap som en representasjon eller hvor man skiller mellom for eksempel teori og empiri knyttet til natur eller kultur, men hvor det er forbindelseslinjene og konstruksjonen av kunnskapen som er i fokus. Det innebærer at kunnskap, vitenskap og samfunn henger sammen, utvikles sammen eller blir ”sam-produsert” (Nydal, 2002 s. 143). Nydal lar blant annet Bruno Latour (for eksempel Latour, 1987) representere denne prosessorienterte retninga. Dette bør også ha betydning for hvordan man legger til rette for forskning. Å avdekke hvordan forskningsbasert kunnskap blir produsert, bør ikke gjøre den mindre relevant eller troverdig. Det er dermed behov for en ny forståelse av hva som gjør forskninga troverdig. Autoritet i form av suverenitet i sin posisjon er ikke holdbart for gi troverdighet, men åpenhet og kritikk kan derimot bidra til å gi forskninga en ny form for troverdighet.

Jeg har vanskelig for å se at forskning avdekker sannheter, men snarere konstruerer en sannhet bygd på argumenter og i samspill med omverden. Så lenge argumentene holder og omgivelsene tror på dem og har tillit til forskninga, består en sannhet. Erfaringene fra egne studier mener jeg underbygger dette. Historiene om hvordan nyskappingsarbeidet forløp i mine eksempelstudier er fortalt av meg basert på mine fortolkninger (dobbel-hermeneutikk (Alvesson og Sköldberg, 1994)). Andre ville sikkert gjort andre tolkninger og kanskje vektlagt andre aspekter. Det betyr ikke at den ene historien er sann og den andre usann. I tilfellet de er konkurrerende, det vil si ikke supplerer hverandre, men utelukker hverandre, vil det i stor grad være leserens tillit til forskningsarbeidet som avgjør hva som oppfattes som sant.

Skaping av tillit gjennom åpenhet krever en egenrefleksjon i forskninga. Alvesson og Sköldberg (1994) lanserer *refleksiv tolkning* hvor hovedbudskapet er å gjøre forskningsprosessen i empirisk basert kvalitativ samfunnsforskning bedre.³⁹ Jeg vil kort gjøre rede for refleksiv tolkning som et grunnlag for ei vurdering av min egen forskning.

³⁸ Metodologidiskusjonen, hvor kvantitativ og kvalitativ metode inngår, er bare en del av de større vitenskapsteoretiske diskusjonene (positivismedebatten, objektivisme vs relativisme mv.). Brobygginga er derfor langt mer omfattende enn en diskusjon om metode.

³⁹ Jeg lar diskusjonen om hva som er god forskning vurdert ut fra forskningsresultatet (teksten, kunnskapen, ”løsningen” og lignende) ligge i denne sammenhengen, men det kunne vært av vitenskapsteoretisk interesse å drøfte hva som er god forskning ut fra henholdsvis et metodologisk ståsted på den ene siden og ut fra forskningas bidrag til samfunnet på den andre siden. Er det mulig å skille dette?

Utgangspunktet er at en forskningsprosess er basert på et empirisk materiale eller en "virkelighet" som studeres. Gjennom forskerens tolkninger blir det empiriske materialet gjort om til data og videre foredlet til ny innsikt i form av et resultat, som vanligvis er en tekst. Jeg vil poengtere at resultat må forstås bredt som tolkninger eller innsikter. Forskningsprosessen er ikke envegs, men går fram og tilbake mellom "virkeligheten", data og tekst, jf. den hermeneutiske sirkel. Og i hele prosessen driver forskeren med tolkninger. Som et bidrag til bedre tolkninger, argumenterer Alvesson og Sköldbberg for at forskeren bør reflektere over sine fortolkninger. Med andre ord en form for tolkning av tolkningsprosessen, inklusive forskerens egen rolle og ståsted. Dette innebærer en trippel-hermeneutikk (Alvesson og Sköldbberg, 1994). Jeg kan i ettertid si at jeg underveis i mitt arbeid på to måter har forsøkt å imøtekomme ønsket om refleksjon: Dels gjennom egne funderinger med ujamne mellomrom og dels gjennom regelmessig diskusjon og uttesting med fagfeller.

Refleksiv tolkning kan deles i tre hovedelementer (Alvesson og Sköldbberg, 1994). Det første elementet er knyttet til refleksjon over empirisk materiale og "virkeligheten". Hva observeres? Hvordan observerer forskeren? Man kan bli *for* fokusert på empirien. En dypere refleksjon, i tråd med refleksiv tolkning, kan blant annet bidra til at man unngår å havne i en såkalt empirismefelle, hvor man betrakter det empiriske materialet som fakta, det vil si som det eneste som kan si noe om den virkelige verdenen. Empirismen har et positivistisk ståsted og beskriver fenomener uten bruk av teoretiske slutninger, men med sterk vektlegging av metodiske regler for å finne sannheten (Johnston et al., 2000 s. 206; Kvale, 1996). Sjøl om min avhandling har et sterkt empirisk preg, har alle artiklene ei teoretisk relatering på en slik måte at jeg mener empirismefella er unngått.

Det andre elementet er refleksjon over tolkninger og forestillinger, inklusive forskerens eget subjekt. Dette skal hindre at man overser sin egen rolle i forskningsprosessen, det vil si at man med sin erfaring, tolkningsramme, ideologi mv., sjøl er en del av det bildet man tegner av det fenomenet man studerer. På den andre siden er det også en fare for at man kan bli *for* sjølreflekterende og overbetoner sin egen rolle og havner i en narsissistisk sjølopptatthet (Alvesson og Sköldbberg, 1994 s. 322). Refleksiv tolkning fra flere nivåer kan forhindre dette og bidra til ei veksling av nærhet og distanse mellom forsker og den eller det som studeres. Ved at jeg har deltatt aktivt i forskningsmiljøer med presentasjoner av mine tolkninger, har dette fungert som en test på tolkningene, brakt inn alternative synsmåter og hjulpet til med å skape distanse til bedrifter jeg har studert. Samtidig har jeg underveis drøftet tolkninger med andre som også har en nærhet til bedriftene. Dette gjelder særlig en bedrift hvor jeg var aktiv deltaker i et utviklingsprosjekt (artikkel en). Dette, sammen med at flere av aktørene jeg har studert har fått muligheten til å kommentere utkast av mine tekster og fortolkninger, skulle bidra til at framstillinga av min egen rolle skulle være rimelig balansert.

Det tredje elementet er refleksjon over sosial kontekst, og særlig den politiske og ideologiske rammen tolkninga foregår innenfor. I dette inngår også språkets føringer og spesielt dets begrensninger til å beskrive "virkeligheten". Forskeren er en del av et forskerkollektiv og en diskurs (eller flere) som både utvikler et eget språk og egne konvensjoner for hvordan forskninga skal foregå. Denne konteksten legger føringer på tolkninga og tolkningsmulighetene. Det er derfor viktig å reflektere over og dekonstruere konteksten for å klargjøre forskerens posisjon. I mitt tilfelle har konvensjonsteorien lagt føringer for hvordan jeg ser verden. Det kan være en fare for at alt jeg studerer fortolkes med de brillene som konvensjonsteorien gir, det vil si begreper og analyseverktøy, og at "alt" skal forklares med konvensjoner og legitimeringsregimer. Jeg mener jeg har unngått dette, både ved å ha vært åpen for andre innfallsvinkler, blant annet gjennom bruk av flere teoretiske perspektiver, og ved at jeg har lagt an et visst kritisk blikk på teori jeg har anvendt, for eksempel ved å peke på forhold de ikke kan forklare. Men her kan man gå i en fallgrube på andre siden også. Ved *for* sterk vektlegging av begrepenes begrensning kan man ende opp med en form for reduksjonisme⁴⁰, som for eksempel ei overfokusering på språkets struktur og føringer.

Et annet element, som dels berører det første elementet om refleksjon over det empiriske materialet, er knyttet til grensesnittet mellom forsker og de som studeres. Hvem foretar hvilke tolkninger? En del av mitt empiriske materiale er basert på tolkninger som aktørene sjøl står for helt og holdent. Dette gjelder for eksempel spørsmål om bedriftens lønnsomhet i en spørreundersøkelse (kapittel 3.5.7 foran) og opplevelsen av makt i verdikjeden (artikkel fem). Dette er ofte empiri som er svært vanskelig å få tak i på annen måte enn direkte å spørre om hvordan aktørene oppfatter det. Det er ikke praktisk mulig at forskeren er til stede i egen person. Derfor blir forskeren prisgitt informanten, herunder informantens egne strategiske hensyn. Dette kan for eksempel på den ene siden være en svartmaling av bedriftens lønnsomhet fordi det er stor oppmerksomhet knyttet til hvem som stikker av med fortjenesten i verdikjedene for mat. På den andre siden kan det også være en rosemaling av lønnsomheten fordi egen satsing på innovasjon må legitimeres. Slike skjevforståelser som skyldes strategiske tolkninger gitt av informantene kan imidlertid balanseres noe ved å tilpasse det metodiske opplegget slik at for eksempel informanter i ulike posisjoner intervjues. Likevel kommer man ikke forbi behovet for refleksjon over begrensningene i det empiriske materialet og hvilke følger det har for tolkningene.

Refleksiv tolkning strever ikke etter å oppnå den ideelle forskningsprosessen, for den finnes ikke. Refleksjon bør imidlertid bidra til at man skaffer seg en viss distanse til eget ståsted og egen tilnærming i forskninga for dermed å se hva som er begrensningene i eget ståsted. På denne måten kan refleksjon avdekke hva man ikke kan forklare. Det

⁴⁰ Reduksjonisme omfatter en metodisk strategi som går ut på å forklare fenomener ut fra en enkel basisenhet (Johnston et al., 2000).

epistemologiske ståstedet er at man betrakter kunnskap som konstruert i et samspill mellom forskeren og omgivelsene. Dette er et ståsted jeg føler meg bekvem med. Kunnskapen er fragmentert, men kvaliteten kan bedres gjennom refleksjon.

Hovedbudskapet i refleksiv tolkning finner støtte i annen metodologisk litteratur innen kvalitativ samfunnsforskning. Problemer og kritikk knyttet til forskerroller, tolkninger og ”støy” i forskninga må ikke hindre at man arbeider med empiri og med anvendte spørsmål. Tvert imot, det handler om å bevisstgjøre seg sjøl og tydeliggjøre for omgivelsene hvor man står (Brox, 1991).

4.3 Metodisk opplegg

Mine forskningsspørsmål er eksplorative. Det vil si at jeg søker etter og identifiserer faktorer som er relevante for innovasjonsprosesser i bedrifter, og videre drøfter hvordan faktorene influerer prosessene. Slike spørsmål taler for anvendelse av kvalitative data og bruk av eksempelstudier (Yin, 1994). Jeg anvender med andre ord ikke hypotesetesting eller modelltesting i en rendyrket form. Det er samtidig slik at jeg bærer med meg både forestillinger og antakelser som er forankret i min erfaring og det jeg har lest. Dette legger sjølsagt føringer for både dataarbeid og analyse. Sjøl om jeg ideelt sett skulle kunne studere mitt felt med helt åpent og nøytralt sinn, er ikke det tilfellet og vil i praksis heller aldri bli det. Slike medbrakte forestillinger er likevel noe annet enn rendyrket hypotese- og modelltesting.

Jeg har i tillegg følt behov for å skaffe et overblikk over aktiviteter, handlinger og innovasjon i meieribedrifter mer generelt, også fordi det er relevant å få fram hvordan mine bedriftseksempler ligger an i forhold til det øvrige landskapet av meieribedrifter. Dette taler for anvendelse av kvantitative data fra et større antall informanter for å si noe om hele populasjonen.

Det betyr at jeg har anvendt en form for metodetriangulering ved at jeg har brukt flere metoder for å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg kan derfor belyse forskningsspørsmålene fra ulike innfallsvinkler og gi ny og annen innsikt om temaet enn om jeg bare brukte *en* metode. Dette betyr ikke at mine analyser og funn er ”sannere” eller bedre, men det betyr at jeg bidrar med flere beslektede bilder av det spillet som handler om endring i meieribransjen. Det er reist kritikk mot metodetriangulering som et verktøy for å *teste* resultatene fra en metode ved å anvende en annen, nettopp fordi ulike metoder belyser ulike aspekter (Mason, 1996). Jeg har da heller ikke anvendt metodetriangulering på en slik måte. En slik ”testforståelse” av metodetriangulering skriver seg fra kvantitativ metodeanvendelse.

Min metodetriangulering er gjennomført på to nivå. For det første har jeg kombinert eksempelstudier med kvantitative undersøkelser for å få ei bredere belysning av forskningsspørsmålene. For det andre har jeg kombinert deltakende observasjon,

feltsamtaler, intervjuer og dokumentanalyser i gjennomføring av eksempelstudiene. Sjøl om dette har en praktisk begrunnelse (krevende å basere all datagenerering på deltakende observasjon i flere bedrifter), gir dette også ei mer helhetlig tilnærming til eksemplene. En oversikt over mitt mest sentrale empiriske materiale er gitt i tabell 4-1.

Tabell 4-1: Oversikt over empirisk datamateriale i avhandlinga.

	Emne	Metode og teknikk	Studie- periode	Omfang	Anvendt i artikkel/ kapittel
1	Ledere i lokale meieribedrifter	Kvantitativ undersøkelse i form av postalt spørreskjema	2001	62 respondenter. Svarprosent: 87.	Kap. 3 foran
2	Tine Finnmark (bedrift)	Eksempelstudie, hovedsakelig deltakende observasjon, samt feltsamtaler, dokumenter og medieoppslag	1997-2004	Regelmessig kontakt i perioden 1997-2000	Art. 1, 2 og 3
3	Rørrosmeieriet (bedrift)	Eksempelstudie med kvalitative intervjuer, nøkkelinformanter, dokumenter og medieoppslag	1998-2003	3 intervjuer	Art. 2 og 4
4	Dovremeieriet (bedrift)	Eksempelstudie med kvalitative intervjuer og dokumenter	1999-2001	5 intervjuer	Art. 2
5	Rachel's Organic (bedrift)	Eksempelstudie med kvalitative intervjuer, dokumenter og medieoppslag	2002-2003	7 intervjuer	Art. 4
6	Nøkkelinformanter i verdikjeden for melk	Kvalitative intervjuer	1999	6 intervjuer	Art. 5 og 6
7	Forbrukere	Kvantitativ undersøkelse som del av omnibus i regi av Sentio	2001	1036 respondenter	Art. 6
8	Bønder	Trendundersøkelsen, kvantitativ, blant norske bønder, gjennomføres i regi av Bygdeforskning	2002 og 2004	1678 respondenter i 2002 og 1712 respondenter i 2004	Art. 3
9	Utvalg av ost i dagligvarebutikker og fra produsenter	AC Nielsen Scan Track-undersøkelse, samt statistikk fra bedrifter (årsberetninger, produktkataloger o.l.)	2000	Basert på et utvalg av om lag 20 prosent av norsk dagligvarehandel	Art. 6, samt noe i 5

Som det framgår av tabellen, er artikkel en, to og fire hovedsakelig basert på eksempelstudier av bedrifter. Eksempelstudier er valgt som metode fordi de gir best

anledning til å gå inn i prosesser og utforske nærmere hva som skjer, hvordan det skjer og til en viss grad hvorfor det skjer (Andersen, 1997; Yin, 1994). Tine Finnmark ble valgt som eksempel fordi bedriften var med i et viktig delprosjekt i et større prosjekt som jeg arbeidet med (*Tak for ny næring*) (jf. omtale i kapittel 1.3 foran). Dette ga meg mulighet til å følge prosessen over tid og åpnet muligheter for verdifulle data i et doktorgradsarbeid. Slik sett har erfaringa fra Tine Finnmark lagt føringer for utforminga av forskningsspørsmålene. Dette har imidlertid ikke vært en tvangstrøye. Tine Finnmark ble med som eksempel i min studie fordi jeg fant det relevant tematisk. Jeg må presisere at det ikke er bedriften som helhet jeg har studert, men en bestemt prosess knyttet til nyskaping. Prosessen involverte en lang rekke forskjellige typer aktører både innenfor og utenfor bedriften. En analyse av denne prosessen er presentert i den første artikkelen, og i den sammenhengen er dette hva Yin (1994) kaller *innvevd enkelt-eksempelstudie* (*embedded single-case*). Eksemplet er innvevd fordi det består av flere og varierte aktører.

Artikkel to består av tre *innvevde eksemplstudier* (*embedded multiple-case*). De to nye eksemplene på nyskaping ble plukket ut fordi jeg ville ha noe å sammenligne prosessen i Tine Finnmark med. Det var et poeng å finne om det var ulike måter å drive nyskappingsarbeid på. Valget av to nye eksempler var derfor en form for replisering eller gjentak av det første eksemplet for å gjennomføre en komparativ studie (Andersen, 1997; Yin, 1994). Eksemplene burde ikke være *for* ulike. De måtte derfor inkludere en meieribedrift i kategorien små- og mellomstore bedrifter og holde på med nyskappingsarbeid. Det var tilfellet både i Rørosmeieriet og i Dovremeieriet.

Eksemplet med Rachel's Organic fra Wales har en litt annen forhistorie.⁴¹ I forbindelse med doktorgradsarbeidet hadde jeg et par opphold ved Cardiff University i Wales, der jeg samarbeidet med Terry Marsden. Gjennom dette ble jeg kjent med walisisk landbruk og matsektor, herunder Rachel's Organic. Intensjonen var å gjennomføre en mer omfattende komparativ studie mellom melkesektorene i Norge og Wales. Ideen var at siden norsk melkesektor i stor grad har vært beskyttet fra internasjonal konkurranse, er det rimelig å anta at det har utviklet seg en egen bedriftskultur i Norge. Dette ville vi belyse gjennom en komparativ undersøkelse. Foreløpige resultater tyder på at bedriftskulturen ikke er særegen i Norge i forhold til Wales. Det er mange fellestrekk på tross av vesentlig ulike rammevilkår (Stræte og Marsden, 2003, 2004). Dette arbeidet avdekket at en komparativ analyse av Rachel's Organic og Rørosmeieriet var fruktbar. Poenget er ikke at eksemplet er fra to forskjellige land, men at de to bedriftene har utviklet seg på ulike måter i forhold til stedstilknytning og til økologisk kvalitet (artikkel fire).

⁴¹ Rachel's Organic er en meieribedrift som produserer økologiske melkeprodukter, og som har vokst fra et lite gårdsmeieri til å bli en betydelig bedrift, oppkjøpt av meieriselskap fra USA. Se artikkel fire.

Alle eksempler er av typen *innvevd eksempelstudie*, men som det framgår ovenfor har jeg variert mellom å analysere dem enkeltvis eller komparativt.

Primærdataene for særlig artikkel fem og dels artikkel seks, er skaffet gjennom intervjuer med informanter i verdikjeden for melk. Dette var ledd i et prosjekt hvor hensikten var å studere maktforhold i verdikjeden (se artikkel fem i avhandlinga). I forbindelse med dette prosjektarbeidet ble dessuten ACNielsen bedt om å gjennomføre ei egen registrering av utvalget av ost i norske matbutikker. De gjennomfører regelmessig ei registrering av varer i et representativt utvalg av norske butikker. Registreringa baserer seg på strekkodene som er på varene. Data fra denne tilleggsregistreringa er brukt både i artikkel fem og seks.

For ytterligere å få et bedre datagrunnlag til å si noe om betydninga av mangfold og utvalg av ost, ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av forbrukere. Dette inngår som primærdata i artikkel seks i avhandlinga. Undersøkelsen ble gjennomført som en del av en omnibus i regi av gallupfirmaet Sentio (se Stræte (2002) for ytterligere dokumentasjon).

Siden datagrunnlaget for bedriftsstudiene var eksempelstudier, fant jeg det nødvendig å supplere med kvantitative data for hele meieribransjen. Dette mener jeg var nødvendig for å få et bedre totalbilde av bransjen, blant annet for å få vurdert i hvilken grad mine eksempelbedrifter var særtilfeller. Resultater fra undersøkelsen er vist i kapittel 3.5 foran, og ytterligere bakgrunn om undersøkelsen er dokumentert i Stræte og Rye (2002).

Artikkel tre i avhandlinga er i hovedsak basert på en syntese av sekundærdata og innsikt opparbeidet gjennom det nevnte prosjektet *Tak for ny næring*. I tillegg er det anvendt data fra Trendundersøkelsen fra 2002 og 2004, en spørreundersøkelse som hvert andre år går til et representativt utvalg av norske bønder.

Jeg har altså i hovedsak brukt tre framgangsmåter for å skaffe meg primærdata: intervjuer, deltakende observasjon og kvantitative spørreundersøkelser.

I tillegg er det anvendt en rekke sekundærdata i form av statistikk, aviser, tidsskrifter, nyhetsbrev, offentlige dokumenter, dokumenter fra organisasjoner og bedrifter mm. Der hvor dette er brukt, og funnet nødvendig, er det i hvert enkelt tilfelle oppgitt kilde.

Årsmeldinger fra bedriftene har vært nyttige kilder. Tine har tradisjonelt hatt omfattende årsmeldinger med god statistikk. Etter hvert som konkurransen i meieribransjen har økt, har dette også gjenspeilet seg i Tines årsmeldinger ved at de er blitt mindre åpne med å gi informasjon som kan være til nytte for konkurrentene. Dette har også gjort det noe vanskeligere for forskere å finne data. Videre har konkurransesituasjonen gjort at årsmeldinger, både fra Tine og andre selskaper, i større grad må leses med det for øye at det også er strategiske innspill fra selskapene i dem.

Internett har utviklet seg til å bli et svært nyttig redskap i forskninga. Dette gjelder både for å skaffe seg oversikt og tilgang til annen forskning, men ikke minst for å holde seg orientert om hva som skjer i melkesektoren. Jeg har blant annet abonnert på flere ukentlige nyhetsbrev via epost for å følge med hva som skjer særlig internasjonalt (for eksempel fra Landbruksavisen i Danmark, Lantbruk i Sverige, mat- og næringslivsnyheter fra franske Decision News Media, justfood.com fra England, samt fra flere meieriselskaper). Jeg har også hatt tilgang til dagsaviser (hvor særlig Nationen og Dagens Næringsliv følger melkesektoren relativt grundig) og Meieriposten (medlemstidsskrift for meieriansatte) i hele perioden jeg har arbeidet med avhandlinga. Felles for alle disse løpende kildene, er at jeg har brukt dem dels for å øke min generelle innsikt i sektoren og dels som inngang til andre relevante kilder (nye rapporter, regelverksendringer, uttalelser som er relevante som sitater med mer).

Disse sekundære kildene har vært uunnværlige for meg med det brede perspektivet jeg har i avhandlinga. Samtidig har de vært "forstyrrende" i den forstand at det stadig har dukket opp nye momenter med relevans for arbeidet og dermed bidratt til at det til tider har vært vanskelig å avgrense det.

Jeg må også nevne en annen kilde til informasjon, nemlig samtaler med nøkkelinformanter. I ulike sosiale sammenhenger (møter, konferanser osv.) treffer man folk som har god innsikt på sine arbeidsfelt og interesseområder. I slike samtaler kan jeg få nyttige innspill, perspektiver og ikke minst informasjon om eksempler og hendelser som kan ha relevans for det jeg holder på med. På samme måte som nyhetsbrev og avisoppslag har dette også i noen tilfeller vært innganger til andre kilder for meg. Samtaler med slike nøkkelinformanter er ikke planlagte intervjuer. De er sjelden blitt hovedkilde for en bestemt informasjon, og framstår derfor ikke i listen over primærdata eller i referanselista. Derfor er det også lett å glemme dem. De er likevel viktige for en forsker, særlig når man er i ferd med å starte opp et prosjekt eller skal gå inn på et nytt felt.

Jeg har i kapittel 2.3 foran argumentert for at det er viktig å ta hensyn til ressursen *melk* når det er melkesektoren som studeres. For å utvikle min egen kunnskap om melk og ysting, deltok jeg vinteren 2005 på et tredagers grunnleggende ystekurs ved Ladejarlen videregående skole i Trondheim.

I det følgende vil jeg beskrive nærmere hvordan arbeidet med å generere primærdata ble gjennomført. Noe står i de enkelte artiklene, men artikkelformatet tillater i liten grad å gå i detaljer.

4.3.1 Intervjuer

Intervjuene ble gjennomført med intervjuguide hvor det var spørsmål uten lukkede svarkategorier, med andre ord semi-strukturerte intervjuer. Denne metoden er anvendt i studien av maktforhold i verdikjeden for melk (intervjuer med personer

(nøkkelinformanter) i dagligvarebransjen og meieribransjen, artikkel fem) og i studiene av eksemplene Røros, Dovre og Rachel's Organic (artikkel to og fire). Som nevnt var samme type informasjon allerede innhentet fra Tine Finnmark, gjennom feltsamtaler og deltakende observasjon. I alt har jeg gjennomført 21 intervjuer. Jeg har gjennomført alle alene, også de sju i Wales. Lengden på intervjuene varierte fra 20 minutter til 2 ½ time, men de fleste varte omkring en time. I tilknytning til alle intervjuene har jeg skrevet notater, særlig i etterkant av intervjuet. Her har jeg notert de viktigste punktene jeg festet meg ved i intervjuet (meninger, forståelser, overraskende utsagn, gode sitater med mer), praktiske forhold omkring intervjusituasjonen, samt noen umiddelbare refleksjoner jeg gjorde meg. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og delvis skrevet ut, men ikke ord for ord. Opptakene har fungert som en mulighet til å justere notatene og til å skrive ut sitater korrekt. 16 av intervjuene ble gjort i personlig møte, enten på den intervjuedes arbeidsplass, heime hos vedkommende eller uforstyrret på et serveringssted. Øvrige er gjort via telefon. I alle tilfellene er lederne ved bedriftene intervjuet, dog for Rachel's var det de tidligere lederne som ble intervjuet – de som hadde gjennomlevd prosessen som vi beskriver i artikkelen. I tillegg intervjuet jeg ansatte både på Røros og Dovre, men ikke ved Rachel's Organic. Foruten de som var ansatt ved meieriet, gjennomførte jeg i alle tre eksemplene intervjuer med personer som hadde samarbeidet eller på annen måte hadde forbindelser med meieriet. Dermed fikk jeg også et inntrykk av hvordan bedriften ble oppfattet av personer utenfor, men likevel nært nok til å ha ei relevant oppfatning av bedriften. I disse tilfellene var alle som ble spurt, villige til å stille opp i et intervju.

I studien av verdikjeden for melk, valgte jeg ut to representanter fra meieriselskaper, en fra offentlig forvaltning og tre fra dagligvarekjedene. Kriteriet for å intervju disse personene var deres erfaring og kunnskap om sektoren, derfor kaller jeg dem også nøkkelinformanter. Alle de som ble intervjuet var enten administrerende direktører eller avdelingsdirektører som deltok i toppledergruppen. Ingen av de som ble spurt svarte nei, men to av representantene fra dagligvarekjedene var noe skeptiske til å gi intervju. Det var i tillegg vanskelig å finne passende intervjutidspunkt. Jeg hadde også planlagt et intervju med en person fra den fjerde dagligvarekjeden, men her fant vi aldri et tidspunkt som passet. Dette tolker jeg som en viss uvillighet til å la seg intervju. Det er ikke overraskende, siden det på dette tidspunktet var stor oppmerksomhet i media omkring dagligvarekjedenes dominans, priskonkurranse og norske matbedrifters bekymring for økt grensehandel. Disse forholdene bidro sjølsagt også til at det som ble sagt i intervjuene måtte sees i lys av informantenes behov for å ta strategiske hensyn.

I analysene av intervjuene har jeg søkt etter momenter til en historie som kan fortelles om den aktuelle prosessen jeg har studert i bedriften. I alle de tre nevnte bedriftene visste jeg gjennom forundersøkelser (avisoppslag og samtaler med

nøkkelinformanter) at bedriftene hadde arbeidet med nyskaping. Videre i analysene søkte jeg etter faktorer som informantene mente var viktige for prosessen. Omtrent samme semi-strukturerte intervjuguide ble brukt på Røros og Dovre. For Rachel's Organic var den tilpasset lokale forhold, men hovedspørsmålene var de samme som for de øvrige to. I intervjuguiden hadde jeg listet opp de faktorene jeg mente kunne være relevante ut fra teori og andre forskningsresultater. Hvis informantene ikke nevnte disse sjøl, kunne jeg teste dem ut på dem. Intervjuguiden ble dermed ikke fulgt eller brukt slavisk, men fungerte snarere som en sjekklister for at jeg hadde fått med eller at vi hadde vært innom de punktene jeg mente vi burde være innom. Informantene fikk dermed fortelle mest mulig sjøl, og hvor jeg skjøt inn oppfølgingsspørsmål når jeg fant det nødvendig, og videre ga stikkord for temaskifte når et tema var uttømt.

På bakgrunn av dette måtte analysene av intervjuene variere ut fra hvem som var intervjuet. Bedriftsrepresentanter bidro med historien og faktorene, mens andre samarbeidsinformanter mer ble ei verifisering og om nødvendig justering av bedriftsrepresentantenes framstilling. I eksempelstudiene av bedriftene var det i stor grad harmoni mellom det som bedriftsrepresentantene og samarbeidsrepresentantene fortalte. Verdikjedestudien skilte seg mer ut ved at motsetningene mellom foredlingsledd og handelsledd var sterke, med en tendens til å skyldes på hverandre. Men også her var det mulig å gå bak dette i analysen, slik vi har framstilt det i artikkel fem.

Steget mellom ord festet på lydopptak fra intervjuer eller utskrifter fra intervjuer til ferdig tekst fra forskerens tastatur, blir ofte stående som en svart og magisk boks for utenforstående, kanskje også for forskere sjøl. Steinar Kvale (1996) er en av de få som i detalj beskriver hvordan dette kan foregå, men også han føyer til ad hoc-metoder (variasjoner av sunn fornuft) for å få mening ut av intervjuer. Jeg var ute etter å finne historien som kunne fortelles om prosessen. Det betyr at kronologien kunne strukturere min tolkning og framstilling i tekst. Videre søkte jeg som nevnt etter faktorer som påvirket, og disse lot seg kategorisere. I henhold til Kvales kategorier av intervjuanalyser, benyttet jeg meg av en kombinasjon av fortellingsstrukturering og meningskategorisering. Fortsatt er det et betydelig element av svart boks til stede i denne analysefasen. Ad hoc-metoder, eller snarere prøving og feiling, måtte til før jeg fant ei framstilling av analysen som jeg kunne stå inne for.

Representanter fra bedriftene har alle gitt samtykke til at det ikke var nødvendig med anonymisering ved publisering. Minst en av de intervjuede fra hver bedrift har fått muligheten til å kommentere utkast av tekst hvor jeg omtaler bedriften. Dette var ment som en kontroll på at min *beskrivelse* av bedriften er rimelig i overensstemmelse av hvordan de sjøl oppfatter det. Ingen ga noen korrektiv tilbake, men flere ga generelle kommentarer eller nye innspill. Denne kontrollen fratar sjølsagt ikke meg ansvaret for eventuelle faktiske feil om bedriftene.

4.3.2 Deltakende observasjon gjennom deltakelse i et forsknings- og utviklingsprosjekt

Observasjon ble som nevnt gjort i forbindelse med aktiv deltakelse i et forsknings- og utviklingsprosjekt om nyskaping (jf. beskrivelse i kapittel 1.3 foran). Ett av delprosjektene (TF2000) under paraplyen *Tak for ny næring* var knyttet til Tine Finnmark. Dette delprosjektet pågikk i perioden 1997-2000, og jeg deltok aktivt her også, dog kun som deltaker i to grupper. Ansvar og prosjektledelsen sto Tine Finnmark for. Det er i forbindelse med dette arbeidet jeg har generert data som grunnlag for eksempelstudien Tine Finnmark (artikkel en og to, og dels tre).

Min deltakende rolle i TF2000 var som forsker å bidra som prosesskonsulent i prosjektet. Det var organisert med en styringsgruppe og flere arbeidsgrupper. Jeg deltok i styringsgruppen og i en av arbeidsgruppene. Sistnevnte hadde som oppgave å forbedre forhold knyttet til medlemmene (som er det samme som eierne – melkeprodusentene – av meieriselskapet). Dette hadde liten direkte tilknytning til nyskappingsprosessen jeg har brukt som eksempelstudie i avhandlinga. Styringsgruppen hadde derimot nær tilknytning og overordnet ansvar for nyskappingsarbeidet. Min rolle her var å bidra med innspill, utredninger, spørsmål og forslag til både organisering, nye kontakter og løsninger i det løpende arbeidet. Meieriet hadde sjøl mye næringsmiddelfaglig kompetanse, mens mitt bidrag var mer knyttet til organisering. Slik sett var jeg aktivt med i prosessen.

Det er flere aktuelle betegnelser på forskerdeltakelse i et prosjektarbeid, for eksempel deltakende forskning, aksjonsforskning, utviklingsarbeid, forskning og utvikling (FoU) og brukerstyrt forskning. Aksjonsforskning og deltakende forskning defineres som forskning som genererer kunnskap som grunnlag for og med den hensikten å iverksette handlinger som skal lede til sosial endring (Breitbart, 2003; Greenwood og Levin, 1998). Slik forskning skal inneholde alle tre elementene forskning, handling (for endring) og deltakelse (fra brukere). Ut fra en slik definisjon kan kanskje delprosjektet TF2000 betegnes som aksjonsforskning, men det er nok mer korrekt å definere hele prosjektet *Tak for ny næring* som aksjonsforskning. TF2000 hadde isolert sett karakter av et utviklingsprosjekt med mindre innslag av forskning. Slik forskerdeltakelse er et betydelig forskningsfelt i seg sjøl. Dette er imidlertid ikke tema for min avhandling, så jeg går ikke dypere inn i dette. Poenget er at prosjektet ga meg mulighet til å komme på innsiden av en nyskappingsprosess og dermed få en unik tilgang til å observere og lære. Denne observasjonsmuligheten ble dermed en forskningsmetode som jeg vil drøfte nærmere.

Deltakende observasjon innebærer at forskeren tilbringer tid i et samfunn, som for eksempel en bedrift, for å forstå folks erfaringer i den aktuelle hverdagskonteksten. Metoden innebærer at forskeren involverer seg sjøl og i større eller mindre grad også påvirker situasjonen. Observasjonene kan omfatte for eksempel relasjoner, handlinger,

hendelser osv. Fordeler med deltakende observasjon er blant annet at man kan studere atferd i en naturlig kontekst og gjennom en nærhet kan man oppnå en dypere forståelse. Denne nærheten kan samtidig bli en ulempe. Forskeren kan bli sterkt involvert og engasjert i interessene som er representert, med sympati eller antipati. En manglende distanse kan svekke analysen ved at for eksempel faktorer som svekker interesser man sympatiserer med blir underkommunisert. En annen ulempe er sjølsagt at metoden er tids- og ressurskrevende slik at det er begrenset hvor bred undersøkelsen kan bli i form av antall eksempelstudier (Dowler, 2001; Hoggart et al., 2002; Laurier, 2003; Mason, 1996; Valentine, 2001).

Deltakelsen ga meg en verdifull innsikt i meieribransjen og melkesektoren. Det var ei unik anledning til å følge en prosess innenfor en bedrift over en fireårsperiode. En annen styrke ved denne typen datagenerering er muligheten til å observere hva folk gjør, og ikke bare basere analysen på hva folk sier de gjør. Dette er i tråd med argumenter for forskning på innhold i nettverksrelasjoner snarere enn kun å registrere strukturen i nettverkene (Rutten, 2004). I tilfellet Tine Finnmark viste det seg for eksempel at relasjonene til Tine Norske Meierier, det som i 2002 ble morselskapet i Tine-konsernet, var mer sammensatt og nyansert enn det jeg opplevde sett utenfra.

Observasjonsrollen var knyttet til mitt konkrete arbeid i utviklingsprosjektet i forbindelse med møter og personlige samtaler med ansatte og eiere. I perioden 1997-2000 besøkte jeg bedriften 16 ganger, som oftest et par dager om gangen. I tillegg ble supplerende data skaffet gjennom telefonsamtaler og ulike typer forretningsdokumenter. Jeg tok egne notater gjennom hele prosjektperioden. Mye av innsikten er ellers dokumentert både av andre og meg sjøl gjennom interne notater, møtoreferater og åpne rapporter publisert fra hovedprosjektet. Alt dette bidrar til å øke reliabiliteten av dataene. Etter at jeg forlot rollen som deltaker i prosjektet i Tine Finnmark i 2000, supplerte jeg med nye data gjennom informanter og aviser (helt fram til høsten 2004).

Det kan diskuteres hva slags type deltakende observasjon jeg har gjennomført. Min form for deltakende observasjon hadde ikke den nærhet og omfang som for eksempel en sosialantropologisk studie ofte krever. På den andre siden har min metode etnografiske trekk ved at jeg har vært involvert i deler av folks arbeidsliv over en periode og har dratt veksler på ulike typer data fra denne involveringa, jf. en bred definisjon av etnografi hos Hammersley og Atkinson (1995). Slik sett skiller det seg noe fra hvordan data er generert i andre eksempelstudier innen økonomisk geografi.

I metodelitteraturen er det enighet om at deltakelse er noe man gjør for å kunne observere. Man ser blant annet for seg en skala fra fullstendig deltakelse, hvor observasjonen er fordekt, til fullstendig observasjon, hvor forskeren observerer i skjul. Mellom dette har man deltakeren som observatør (slik jeg stort sett opptrådte) og observatøren som deltaker (for eksempel i intervjusituasjoner) (Junker (1960) referert i Hoggart et al. (2002) og Hammersley og Atkinson (1995)). Implisitt i denne skalaen er

at forskeren skal trekke seg tilbake og bruke observasjonene i en analyse for å besvare forskningsspørsmålene, og det er i første rekke gjennom denne analysen at forskeren skal legitimere sin aktivitet. Deltakelse er med andre ord et verktøy for å få innsikt. For meg var imidlertid deltakelsen det viktigste i starten ved at det var det som legitimerte min tilstedeværelse. Ei slik tilnærming er nærmere aksjonsforskning eller deltakende forskning. Observatørrollen kom etter hvert.

Som nevnt var det klart for alle i prosjektet at min rolle, sammen med flere kolleger fra Bygdeforskning, var prosesskonsulent i arbeidet.⁴² Det var i tillegg klarert, også skriftlig, med ledelsen i selskapet at prosjektet kunne brukes som datagrunnlag i videre forskning – og her kommer en ny rolle for meg inn. Denne rollen var ikke fordekt, men var ikke framme til diskusjon eller på annen måte framme i det daglige arbeidet. Dette ble en tydeligere rolle for meg i løpet av prosjektet, og en hovedrolle etter at prosjektet ble avsluttet for min del. Med referanse til den nevnte skalaen, var jeg mest deltaker fra starten av og lite observatør, mens rollen som observatør økte mot slutten av prosjektet. Dette innebærer imidlertid ikke at jeg er uten observasjoner fra første del av prosjektet, men det innebærer at det først seinere er blitt klarere hva jeg kan bruke observasjonene til. Denne endringa er også et uttrykk for min egen utvikling underveis.

Dette leder hen til at det er behov for å nyansere og kanskje utvide forståelsen av deltakende observasjon som forskningsmetode – særlig innen fagfeltet økonomisk geografi. Deltakende observasjon, slik jeg har anvendt dette, inneholdt minst to roller (deltaker og observatør) som også vekslet i løpet av perioden og tida etterpå. Deltakerrollen defineres også ut fra graden av handlingsretting og deltakelse fra brukernes eller bedriftens side. Stor handlingsretting fra forskerens side og involvering fra deltakerne peker i retning av deltakende forskning og aksjonsforskning. Lite handling og involvering peker i retning av mer teoretiserende forskning; grunnforskning. Med andre ord, deltakelse er ikke kun en måte å skaffe seg en observatørposisjon på, men har også en egen funksjon som er legitim – også for forskere. Slik sett sympatiserer jeg med deltakende forskning som en type forskning. Min rolle beveget seg fra stor grad av deltakende forskning i starten og underveis, til mer teoretiserende i etterkant.

Konklusjonen er at jeg har gjennomført en form for deltakende observasjon som har vært relevant for forskningsspørsmålene i denne avhandlinga. Metoden har inkludert aktiv deltakelse fra min side gjennom deltakende forskning. Refleksjonene og systematiseringa som er gjort ovenfor, er sjølsagt gjort i etterkant og sto ikke klart for meg verken ved oppstart eller underveis.

⁴² Å være prosesskonsulent er en krevende rolle i seg sjøl og rollen må utformes i hvert enkelt tilfelle. Derfor var nok ikke rollen klar for alle deltakerne til enhver tid – meg sjøl inkludert. En egevaluering av prosjektet ble gjort både av bedriften og av oss som deltok fra Bygdeforskning (Stræte et al., 2000).

Hovedstyrken med en slik kvalitativ studie over lang tid, er den unike muligheten til å følge prosessen fra innsiden. Det er viktig å ha kunnskap (inkludert tauskunnskap) om det feltet man skal studere (Laurier, 2003). I mitt tilfelle betyr det å ha innsikt i å arbeide konkret med nyskaping. Slik innsikt fikk jeg gjennom denne deltakelsen som prosesskonsulent, sjøl om jeg verken har arbeidet fysisk i tapperiet i Alta eller ved laboratorier i Tine. En annen styrke ved en slik metode er at data kan genereres på ulike måter i tillegg til observasjon. At jeg også hadde en forskerrolle, gjorde at det var forståelig og akseptert at jeg stilte spørsmål og var ”nysgjerrig”. Metoden bidrar dessuten til å få et mer helhetlig perspektiv på organisasjonen.

Å bruke data fra deltakende observasjon kan forstyrre rollen som observatør, for eksempel ved at deltakelsen er så krevende i seg sjøl at det blir lite tid til observasjon eller ved at deltakeren blir en supporter for den gruppen som studeres (Yin, 1994 s. 89). Som prosesskonsulent ble jeg engasjert i arbeidet og sto på for at vi sammen skulle oppnå resultater. Det gjorde vi også, sjøl om det ble andre resultater enn forventet og det tok lengre tid enn planlagt. Denne involveringa fra min side krevde at jeg på andre måter burde kompensere for å oppnå avstand i analysen, jf. refleksiv tolkning foran.

Jeg hadde en viss ”avstand” til studien mens det pågikk, og har fått enda større avstand etter hvert som tida har gått etter at deltakelsen ble avsluttet. Avstanden ble oppnådd ved at jeg drøftet ulike aspekter ved delprosjektet grundig med kolleger i løpet av prosessen. I tillegg fulgte jeg relevante diskusjoner med relaterte tema i aviser og tidsskrifter. Dessuten har jeg gjennomført andre eksempelstudier, dog med andre metoder, og dette har bidratt til et bredere og korrigerende perspektiv på det som foregikk i Finnmark. Å studere andre eksempler har blant annet bidratt til å tydeliggjøre hva som skjedde i Finnmark og hvorfor det skjedde. Samtidig er jeg også klar over at deltakelsen i Tine Finnmark preger min forståelse av hvordan hverdagen er for en meieribedrift og dermed min tolkning av de andre eksempelstudiene.

4.3.3 Kvantitative undersøkelser

Det er som nevnt gjennomført to kvantitative spørreundersøkelser, anvendt data fra en tredje kvantitativ spørreundersøkelse og gjennomført en kvantitativ vareregistreringsundersøkelse som er anvendt som primærdata i avhandlinga, jf. oversikten som er gitt i tabell 4-1.

Den første kvantitative spørreundersøkelsen ble gjennomført i 2001 blant hele populasjonen av meieribedrifter i Norge. Noen av resultatene er presentert i kapittel 3.5 foran. Hele undersøkelsen er bredere dokumentert i Stræte og Rye (2002). Spørreundersøkelsen har ei eksplorerende tilnærming, men bygger på tidlige faser av eksempelstudiene av Tine Finnmark, Dovre og Røros (jf. artikkel en og to i avhandlinga). En skriftlig spørreundersøkelse er anvendt fordi jeg ønsket å kartlegge situasjonen for hele meieribransjen, og det var ingen tilsvarende data om denne bransjen

tilgjengelig. Ved hjelp av årsmeldinger, oversikt over meieriselskaper som deltok i prisutjevningsordninga for melk og generell innsikt i meieribransjen, ble det registrert 71 meieribedrifter i mai 2001. Med meieribedrifter fulgte vi Statistisk sentralbyrås definisjon av en bedrift:⁴³

Bedrift er definert som en lokalt avgrenset funksjonell enhet hvor det hovedsakelig drives aktiviteter som faller innenfor en bestemt næringsgruppe. Dette bedriftsbegrepet, som nyttes i industristatistikken, er i samsvar med definisjonen "Lokal bransjeeinheit" i norsk Standard for næringsgruppering (SN 94) og "establishment" i FNs næringsstandard ISIC Rev. 3. (SSB, 2001 s. 11).

Meieribedrifter er med andre ord i hovedsak lokale produksjonsanlegg eller lokale meierer som er knyttet til Tine. Men også andre anlegg, sjølstendige eller eid av andre selskaper, er med blant meieribedriftene. Det er de lokale bedriftslederne/meieribestyrerne som har deltatt og ikke for eksempel direktører av regionale selskaper i meierisamvirket. 86 prosent av de som har svart har oppgitt at de var bestyrer/leder ved bedriften. De andre var med i øvrig ledelse ved bedriften, og noen få har ikke svart hvem de var.

I SSBs siste tilgjengelige industristatistikk (2000) ble det registrert 76 meieribedrifter (SSB, 2003b). Siden det også i perioden 2000-2001 er nedlagt meierianlegg, mener jeg dette harmoniserer svært godt med vår registrering av 71 bedrifter i 2001.

Spørreskjema ble sendt til hele populasjonen primo juni 2001. Dette resulterte i 62 svar, hvilket tilsvarer en *svarprosent på 87*. Vi anså dette for å være svært tilfredsstillende og betraktet de bedriftene som svarte for å være representative for hele populasjonen av norske meieribedrifter. Det var dermed ikke behov for å generalisere statistisk fra utvalg til populasjon, for eksempel ved kjikvadrattester.

Av de 62 som svarte var 85 prosent Tine-bedrifter (dvs. 53 Tine-bedrifter). Det var akkurat samme andel som av alle bedriftene. Svarprosenten var med andre ord lik for Tine-bedrifter og for andre meieribedrifter.

Resultatene som presenteres i tabellene i kapittel 3.5 er de faktiske forholdene som ble registrert på det tidspunktet spørreskjemaet ble besvart (sommeren 2001). Det ble benyttet en enkel krysstabellanalyse for å vurdere sammenhenger mellom variabler. Denne kvantitative undersøkelsen er brukt for å gi en bakgrunn for de eksempelstudiene som presenteres i artiklene og for de mer sektorrettede tilnærmingene i artiklene tre, fem og seks. Ut fra at mine forskningsspørsmål er konsentrert om nyskaping og innovasjon,

⁴³ Jeg viser til kapittel 2.4.1 hvor det er pekt på at det er ulike definisjoner av en bedrift ut fra hvilket perspektiv man vektlegger.

er det i hovedsak benyttet ei inndeling i to kategorier: Bedrifter som driver med nyskaping og bedrifter som ikke driver med nyskaping. Disse kategoriene har jeg funnet mest relevant for avhandlinga. Nyskaping er operasjonalisert til å omfatte utvikling av nye produkter.

For å gi et mål på korrelasjon eller sammenhenger mellom variabler ble *gamma* benyttet, som tar hensyn til at variablene har rangerte verdier (ordinalmål) og som kan måle retninga og styrken i en eventuell sammenheng mellom variablene. Gamma kan variere mellom -1 og $+1$, og ved null er det ingen sammenheng (Ringdal, 2001). Ytterligere beskrivelse av metode og data er gitt i Stræte og Rye (2002).

Den andre kvantitative undersøkelsen var en omnibus-undersøkelse rettet mot forbrukere, representativ for hele landet, og deres mening om utvalget av ost i Norge. Gallupfirmaet Sentio sto for den praktiske gjennomføringa av omnibussen. Undersøkelsen ble gjennomført i 2001 og inngår i artikkel seks. Undersøkelsen besto av kun noen få spørsmål og brukes i beskjeden grad i artikkelen. Jeg går derfor ikke dypere inn i databehandlinga her, men viser til dokumentasjon i et eget notat som er publisert (Stræte, 2002).

I artikkel tre er det vist til en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av norske bønder. Dette er Trendundersøkelsen i norsk landbruk, som gjennomføres hvert andre år ved Bygdeforskning. Denne undersøkelsen er dokumentert i egne rapporter (Rye og Storstad, 2002, 2004).

I artikkel seks, og dels referert i artikkel fem, er det utarbeidet statistikk over utvalget av ost i norske dagligvarebutikker, utvalget fra norske meieriselskaper, samt ei sammenligning med utvalget i våre naboland. Dette bygger dels på en spesialanalyse utført av ACNielsen, ScanTrack, hvor det er gjort undersøkelser om produktutvalg og nylanseringer innenfor ostemarkedet i dagligvarebransjen i Norge. ScanTrack er en utvalgsundersøkelse basert på ukentlige innsamlinger av skanningbasert butikkdata (registrering via strekkoder). Utvalget er beregnet til å dekke om lag 20 prosent av norsk dagligvarehandel (ACNielsen, 2000). En nærmere dokumentasjon finnes i Stræte (2001) og Jacobsen (2001). De øvrige oversiktene over produktutvalg er satt sammen på grunnlag av statistikk, årsberetninger og produktkataloger fra bedriftene (referanser oppgitt i artikkel seks). Et felles problem for alle disse sammenstillingene er å definere fornuftige kategorier og plassere produktene i disse. Det er ulike standarder og kategoriseringer som brukes til ulike formål. Her har jeg måttet foreta avveininger ut fra hva som har vært praktisk mulig ut fra tilgjengelige oversikter. Det viktigste for meg, ut fra behovet for å sammenligne, har vært å etterstreve ei konsekvent kategorisering. Det betyr at dataene ikke kan betraktes som en fasit, men som min tolkning av utvalget på et gitt tidspunkt. Ut fra formålet med artikkel seks, å vise trender i mangfold og ikke minst å vise kompleksitet innen mangfold og kvalitet, har dette vært tilstrekkelig. Artikkel

seks kan i sin helhet leses som en diskusjon om nettopp de komplekse sidene ved mangfold og kvalitet.

4.4 Om dataenes og studiens kvalitet og verdi

I vurderinger av dataenes kvalitet og verdi, og deretter også troverdighet, vil jeg skille mellom kvantitative og kvalitative data ut fra at det er ulike tradisjoner for hvordan dette vurderes og at ulike begreper anvendes.

Innen *kvantitative metoder* blir gjerne dataenes reliabilitet, validitet og generaliseringsevne diskutert (Hellevik, 1993; Kvale, 1996; Mason, 1996). Med *reliabilitet* forstår jeg pålitelighet, det vil si om dataene er det de utgir seg for å være. Forenklet sagt: Om de er samlet inn og behandlet på en forsvarlig måte. Jeg har foran, samt i varierende grad i artiklene, redegjort for hvordan databehandlinga har foregått og anser dette for å være pålitelig slik jeg anvender dataene i avhandlinga. Med *validitet* forstår jeg gyldighet, det vil si om dataene er gyldige og relevante for de spørsmålene jeg tar opp og skal undersøke. Har jeg for eksempel stilt de rette spørsmålene til de rette personene i spørreundersøkelsen som ble gjennomført blant meieribedriftsledere? Har respondentene tolket spørsmålene slik jeg intenderte at de skulle gjøre? Har jeg satt de mest relevante faktorene i fokus? Har jeg oversett vesentlige faktorer? Svarene på slike spørsmål kan man ikke få gjennom å analysere svarene fra respondentene. Dette gjenspeiles også i kritikken som reises mot kvantitative metoder (Hoggart et al., 2002; Kvale, 1996). Problemer med validitet oppstår raskt når man beveger seg ut over faktapregete variabler som lett kan måles – også av respondentene. Et eksempel fra min egen undersøkelse kan illustrere dette. Bedriftsledere ble blant annet spurt om bedriften hadde tilstrekkelig kompetanse til å drive med produktutvikling (jf. tabell 3-5 i kapittel 3.5.2). Det er ikke åpenbart at bedriftslederne er de beste til å svare på dette. Mest trolig er det ingen som kan svare dekkende på dette. De må prøve først for å finne ut om de har nok kompetanse – og i tillegg utvikles kompetansen underveis. Videre er det vanskelig å fastslå årsakssammenhenger eller kausalitet i kvantitative undersøkelser, ut over ei påvisning av samvariasjon (Hoggart et al., 2002). Kausaliteten må begrunnes teoretisk. I bedriftslederundersøkelsen undersøkte vi samvariasjon mellom ledertyper og om bedriftene drev med produktutvikling og videre om sammenheng mellom lønnsomhet og produktutvikling. Vi fant tydelige samvariasjoner, men kan ikke fastslå de kausale sammenhengene. Jeg har derfor vært forsiktig med å fortolke kvantitative data, men snarere brukt dem som indikatorer og bakgrunnsinformasjon om hvordan bedriftslederne sjøl opplever situasjonen. For å styrke kvaliteten på spørreundersøkelsen kunne jeg ha gått dypere inn i fortolkninger og relatert dette enda sterkere til teori og mine eksempelstudier, for eksempel i en egen artikkel. For å begrense avhandlingas omfang, har jeg ikke prioritert dette.

Innen *kvalitativ metodelitteratur* er det mer diskusjon om hvilke kriterier og begreper som skal nyttes i vurdering av dataenes kvalitet. Noen har anvendt begrepene reliabilitet, validitet og generalisering fra kvantitativ metode og tilpasset dem til kvalitativ metode (Hoggart et al., 2002; Kvale, 1996; Mason, 1996). Andre har utviklet andre begreper for å beskrive og vurdere om forskninga er troverdig. *Transparens* eller åpenhet om forskningsprosessen er ett slikt kriterium (Limb og Dwyer, 2001). Dette er særlig knyttet til kvalitativ forskning hvor det er et mangfold av analysemåter og lite formalisering av måtene. *Triangulering* er hevdet å bidra til økt validitet (Hammersley og Atkinson, 1995). Datatriangulering ved å generere data om samme fenomen ut fra observasjon, intervju og dokumenter bidrar til å gi et mer helhetlig bilde og sikre en bedre validitet. I alle bedriftsstudiene har jeg anvendt flere typer data. Videre er refleksjon framholdt, både generelt i form av *refleksiv tolkning* slik jeg har drøftet foran og mer spesielt i form av *sjølrefleksjon* (Ley og Mountz, 2001).

Jeg har forsøkt å oppnå troverdighet i min avhandling gjennom åpenhet (beskrive hva jeg har gjort). Videre har jeg søkt å argumentere for hvorfor jeg tolker situasjoner, handlinger og faktorer slik jeg har gjort. Dette er det nærmeste jeg har kommet et ideal for å sikre studiens kvalitet. Og som idealer flest, er det vanskelig, om i det hele tatt mulig, å realisere.

Etterprøvarhet er også et kriterium som av og til holdes fram overfor forskning. Dette er et krav som ikke gir mening i samfunnsforskning. Heller ikke jeg sjøl kan gjenta mine egne intervjuer og observasjoner å komme fram til samme resultat. Dette skyldes at konteksten vil være ulik, at de bedriftene jeg har studert er endret og at jeg sjøl også har endret meg. Jeg har en annen innsikt i dag enn da jeg gjennomførte intervjuer for noen år tilbake. Dette gjør trolig at jeg ville funnet andre spørsmål mer relevante enn noen av de jeg stilte for fire år siden.

Generaliseringsevnen er også relatert til forskningas kvalitet og gyldighet. Evnen omfatter hvilken rekkevidde av funnene i studien man kan regne med. Det vil si i hvor stor grad og på hvilken måte funn i min studie kan overføres til andre situasjoner. Denne evnen omfatter ikke dataene alene, men også analysen som helhet. Det skilles gjerne mellom empirisk og teoretisk generalisering (Mason, 1996 s. 153) eller statistisk og analytisk generalisering (Kvale, 1996 s. 232).

Empirisk eller statistisk generalisering baserer seg på at analyser av et utvalg kan generaliseres for en hel populasjon. Slik generalisering er først og fremst knyttet til kvantitative analyser, og i mitt tilfelle er dette aktuelt for forbrukerundersøkelsen, som imidlertid ikke utgjør en vesentlig del av mitt datamateriale. Undersøkelsen blant bedriftsledere er derimot mer sentral, og her var undersøkelsen dekkende for hele populasjonen slik at det ligger godt til rette for ei empirisk generalisering.

For kvalitative undersøkelser er teoretisk eller analytisk generalisering mest relevant. Det handler om å finne eller utvikle begreper som kan beskrive hva som skjer

og hvorfor det skjer (Hammerslay og Atkinson, 1995). Dette kan utledes i forståelser eller teoretiske modeller som kan ha generaliseringsevne og overføringsverdi til andre situasjoner. Som jeg har vært inne på tidligere, mener jeg min studie av melkesektoren har flere typer overføringsverdi. For det første kan funn fra eksempelstudiene overføres til andre lignende situasjoner for bedrifter som arbeider med nyskaping innenfor et dominerende regime. For det andre har studien av melkesektoren som helhet med ei vinkling mot brytninger mellom konvensjoner – mellom standardproduksjon og differensiering, relevans for lignende sektorer.

Imidlertid: Som alltid er det umulig å feste alle tanker ned i en tekst på en slik måte at leseren forstår en kompleks situasjon på samme måte som forfatteren. Slik sett lever en tekst sitt eget liv uten styring fra forfatteren. Derfor ligger det også et ansvar på leseren gjennom å yte forfatteren rettferdighet i den forstand at leseren på egen hånd må vurdere generaliseringsevnen overfor den situasjonen hun eller han studerer. Jeg har i *denne* studien forsøkt å sette grenser for når og hvor mine funn har overføringsverdi. Finner leseren nytte av å la mine funn passere disse grensene, er intet mer gledelig, men slike passeringer skjer på eget ansvar.

4.5 Forskningsetiske refleksjoner

Ei bevisstgjøring på egen rolle i forskninga gjennom refleksjon bør også inkludere etiske vurderinger, jf. diskusjonen om refleksiv tolkning i kapittel 4.2. Refleksjon kan klargjøre de eventuelle etiske dilemma knyttet til for eksempel hvilke interesser man tjener og dermed hvilken samfunnsnytte man bidrar til som forsker.

Hvis jeg som forsker på oppdrag for en bedrift bidrar til økt innovasjonsevne i bedriften, kan dette inneholde flere typer etiske dilemma i forhold til samfunnsnyttien. Jeg ser i denne sammenhengen bort fra åpenbare etiske spørsmål knyttet til forskningsinterne forhold og juks.

Et første spørsmål man kan stille seg, er om produktene eller tjenestene som bedriften produserer er samfunnsnyttige? Sjøl om bedriftene er verdiskapende og dermed samfunnsnyttige, er det etiske grenser for hva som er akseptabelt. Og disse grensene må også den individuelle forskeren reflektere over og ta stilling til. Utviklinga av bioteknologi har reist mange nye etiske spørsmål i denne sammenhengen, og verken forskere eller samfunnet for øvrig er enige om hvor grensene går. Det er ikke alltid klare ja/nei svar på om virksomheten er samfunnsnyttig og/eller etisk akseptabel. Det kan for eksempel være ei avveining mellom nyttige og mindre nyttige sider, eller direkte skadelige sider ved virksomheten. For å sette det svært på spissen: Var utviklinga av atombomben samfunnsnyttig, med påfølgende bombing av Hiroshima og Nagasaki? Ut fra at man forkortet andre verdenskrig og dermed trolig sparte flere menneskeliv enn man tok, vil noen argumentere for det (dog sikkert ikke fra japansk side). Hvis man

derimot ikke aksepterer alternativene, eller legger til grunn et pasifistisk ståsted, vil svaret være nei. Slike ekstremisituasjoner er heldigvis mindre aktuelt for forskning innen innovasjon og næringsutvikling, men forskeren har et ansvar for en refleksjon over samfunnsnyttene man støtter opp om. Og her ser jeg ingen forskjell på for eksempel naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig forskning. Om en forsker bidrar med kunnskap som fører til en teknologisk innovasjon, eller med kunnskap om hvordan organisasjonslæring kan stimuleres, ser jeg i denne sammenhengen ingen prinsipiell forskjell på.

Et annet forskningsetisk spørsmål forskeren bør stille seg er hvordan forskninga deltar og bidrar i offentlige diskurser. Dette er koplet til spørsmål som: Bidrar forskninga til skjeve fordelinger av goder i samfunnet? Hvilke interesser er det som tjenes? Hvem drar nytte av forskninga? Gitt at produktene eller tjenestene ikke er problematiske humanetisk sett, kan forskningsbidraget likevel reise etiske dilemma. I forhold til min avhandling, er det særlig to diskurser som kan være relevante å reflektere noe over: melkediskursen og meierikonkurransediskursen. *Melkediskursen* handler blant annet om melkas ulike roller som ernæring, industriprodukt og politikk, og er drøftet foran (kapittel 3.6). Min avhandling har ikke som intensjon å påvirke melkediskursen i ei bestemt retning. Sjøl om det ikke er en hovedoppgave for meg å avdekke diskursen, mener jeg at avhandlinga likevel bidrar til å gi bedre innsikt i ulike aspekter ved melkas posisjon i næringslivet og slik sett tilføre mer kunnskap. Dette opplever jeg ikke som etisk problematisk. Tvert imot. Kunnskapen, slik den framstår i denne avhandlinga, er tilgjengelig for de som er interessert. Sjøl om store deler av avhandlinga er rettet mot å få bedre kunnskap om hvordan nyskaping innen meieribransjen foregår, kan denne kunnskapen anvendes både av meieribedrifter til å bli bedre på nyskaping og av andre aktører (for eksempel dagligvarekjeder og forbrukere til å fremme sine interesser overfor meieribransjen).

Konkurransediskursen handler om hvordan en dominerende aktør, Tine, skal få redusert sin dominans både i forhold til andre selskaper i meieribransjen og i forhold til dagligvarekjedene. Med fare for å overvurdere betydninga av eget arbeid, kan jeg gi et eksempel fra egen erfaring, som for øvrig ble min introduksjon til temaet for avhandlinga, jf. drøfting i kapittel 1.3 og 4.3.2. I mitt arbeid med FoU-prosjektet *Tak for ny næring* på oppdrag for daværende Tine Norske Meierier var oppgaven å bidra med omstilling i lokale bedrifter slik at de kunne opprettholde og styrke sin virksomhet framover. Bakteppet var første del av 1990-åra med økt konkurranse i sektoren, med sterk vekt på effektivisering og med strukturrasjonalisering som virkemiddel. Mange lokale meieribedrifter ble nedlagt i denne perioden. Prosjektet skulle søke å finne alternativer til dette. Det kan reises noen etiske spørsmål ut fra dette eksemplet.

For det første kunne det hevdes at prosjektet til en viss grad kunne være ledelsens avleder for fortsatt strukturrasjonalisering, sjøl om det i og for seg hadde

motsatt mål. Strukturrasjonalisering var omdiskutert både internt i Tine og i lokalsamfunn. Prosjektet, som var av begrenset omfang, kunne dermed bli oppfattet som ei legitimering av fortsatt strukturrasjonalisering og på den måten gikk det rett inn i en kjerne av interessekonflikter hvor strukturrasjonalister sto mot desentralister, og hvor prosjektet kunne oppfattes som ”maktens tjener”.

For det andre innbefattet prosjektet også et valg av lokale meieribedrifter og lokalsamfunn som skulle delta i prosjektet. Med andre ord, hvem skulle være med og hvem skulle ikke være med. Forutsatt at prosjektet bidro med positive resultater, ville enkelte dra nytte av det, mens andre tvert i mot fikk sin bedrift nedlagt raskt.

For det tredje omfattet omstruktureringa av meieribransjen også en interesse for å øke antallet aktører ut fra et konkurransemessig perspektiv, hvilket innebar at Tine sjølsagt måtte redusere sin markedsposisjon siden det norske markedet er gitt. Det nevnte prosjektet skulle være til nytte for Tine for å tilpasse seg nettopp en ny konkurransesituasjon. Deltakelsen i prosjektet kan dermed sies å ha vært til nytte for den sterke aktøren i sektoren, prinsipielt på bekostning av svakere aktører, og igjen være ”maktens tjener”.

Ingen av de nevnte dilemmaene var imidlertid av en slik karakter at jeg ikke kunne leve med det, og kunne reise tilstrekkelig med motargumentasjon som likevel forsvarte prosjektet. Disse dilemmaene var i første rekke knyttet til den utviklingsorienterte delen av arbeidet og anvendt forskning. Avhandlingsarbeidet var ikke en del av dette.

Et tredje forskningsetisk spørsmål er knyttet til bedriftsstudier og mer tradisjonelle etiske sider, slik som personvern og utlevering av interne bedriftsforhold til allmennheten. Jeg kunne valgt en helt anonymisert linje, og ville gått klar av slike problemer. Men det ville vært svært vanskelig å omtale eksempelstudiene på en slik måte at ingen – og da først og fremst de som har god innsikt i bransjen – ikke ville kjenne igjen bedriftene. Det ville blitt vanskeligere å framstille eksemplene på en troverdig måte og slik at leseren kan relatere det til hva hun eller han kjenner til fra før. Da alle bedriftene i eksempelstudiene godkjente at de ikke behøvde anonymisering, har utfordringa vært å få fram mine poenger uten at verken personer eller bedrifter blir unødig utlevert. Siden ingen av de som har lest tekstutkast, har kommentert akkurat dette, velger jeg å tro at jeg har lyktes ganske bra.

Det er gråsoner knyttet til disse eksemplene på etiske dilemma hvor det ikke er enkle ja eller nei svar, men hvor forskeren likevel må ta stilling til om man skal arbeide for bestemte interesser. Her er det også sjølsagt individuelle forskjeller mellom forskerne avhengig av egne normer og verdigrunnlag. Et nyttig hjelpemiddel her kan hentes fra forskerkollektivet. Forskerkollektivets synspunkter på ansvar og etiske

retningslinjer er nedfelt til hjelp for forskerne, for eksempel ”Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora”.⁴⁴

Forskning er også kommunikasjon og forhandling. Forskeren har mulighet til å påvirke oppdragsgiveren i retning av å redusere skadevirkninger og øke samfunnsnyten. Forskeren bør imidlertid alltid se for seg muligheten for ”exit”, det vil si å avstå fra forskning for en bestemt interesse. Forskeren kan dermed påvirke, som andre samfunnsaktører, gjennom å delta eller å ta avstand fra.

På det individuelle forskernivået kan enkelte dilemma være til å leve med, men det er visse aggregeringseffekter som kan være uakseptable. Hvis for eksempel all forskning innen meieribransjen fulgte det samme mønstret i forhold til nytteverdi og interesser, kan det som er akseptabelt i mikro blir uakseptabelt i makro. Dette leder over til mer kollektive perspektiver.

Forskerkollektivet har et par spesielle ansvarsområder å følge opp knyttet til næringsrettet forskning. For det første må det være utøvelse av faglig kritikk. Dette borger for både kvalitetssikring og testing av forskningsfunn. Overfor den enkelte forsker stilles det krav om publisering og aktiv deltakelse i forskningsdebatter. I forhold til næringsrettet oppdragsforskning kan dette være problematisk. Oppdragsgiveren er primært ikke interessert i å finansiere internasjonale artikler, men heller å få løst det konkrete problemet hun eller han har. Videre kan oppdragsgiveren ha bedriftshemmeligheter som ønskes beskyttet. Samtidig er nok oppdragsgiveren interessert i å sikre kvalitet på forskninga som kjøpes. Forskerkollektivet bør her ha et forskningspolitisk ansvar for å sikre rom for at forskerne har ressurser til å delta aktivt i den faglige kritikken. Dette inkluderer også ansvaret for å markere forskningsinteressene overfor både det offentlige og næringslivet.

Et annet ansvarsområde for forskerkollektivet er å opprettholde en kontinuerlig etisk debatt, som inkluderer de momenter jeg har nevnt foran om etikk, hva som er samfunnsnytte og hvordan nytten fordeles.

⁴⁴ Vedtatt 15.02.1999 av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Komitéen har også vedtatt en egen forskningsetisk sjekklister for oppdragsforskning.

5 HOVEDKONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

I dette kapitlet trekker jeg sammen konklusjoner fra resten av avhandlinga og relaterer disse til problemstillingene. Jeg mener også at avhandlinga kan ha praktisk nytte og har derfor pekt på noen mulige tiltak som kan forbedre nyskappingsarbeidet for og i bedrifter. Videre fører gjerne arbeidet med å besvare forskningsspørsmål til at nye spørsmål dukker opp, og jeg avslutter derfor med noen slike.

5.1 Hovedkonklusjoner

Hovedformålet med denne avhandlinga har vært å øke kunnskapen om hvordan meieribedrifter tilpasser sine aktiviteter for å øke evnen til nyskaping. For å få fram slik kunnskap har det også vært nødvendig å studere forhold utenfor sjølve bedriftene. Fire problemstillinger ble reist.

Første problemstilling: Hvordan blir nyskaping organisert i meieribedrifter som er integrert i større innovasjonssystemer?

Jeg har i utgangspunktet studert nyskaping i form av produktutvikling i bedrifter. Dette omfatter imidlertid langt mer enn det å utvikle det materielle produktet. Det er ofte en lang rekke aktører som deltar i slike prosesser, og det er mange aktiviteter og handlinger som skal koordineres. Et fellestrekk er at når *nye* produkter utvikles og *nye* handlinger skal koordineres, innebærer det ofte ei brytning med etablerte konvensjoner og legitimeringsregimer. Nye handlinger som utvikles til en ny praksis må legitimeres i nye konvensjoner. Det innebærer ikke nødvendigvis et totalt brudd med etablerte konvensjoner eller et brudd med alle konvensjoner, men snarere må det oppnås kompromisser mellom ulike konvensjoner og legitimeringsregimer. Radikale innovasjoner som medfører større organisatoriske endringer, vil vanligvis kreve sterkere brudd med etablerte konvensjoner. Flere av eksempelbedriftene i min studie arbeidet med mer radikale skifter, eller i det minste med nyskaping som var ”motstrøms” eller ”marginal” i forhold til de dominerende strategiene i bransjen. Dette skaper også større potensial for konfrontasjoner mellom legitimeringsregimer og dermed mye arbeid med å finne kompromisser. Den nye kompromisspraksisen må være gyldig og finnes verdig i flere regimer for at det skal oppnås framdrift i arbeidet. Min analyse viser at evnen til å bryte med noen av de etablerte konvensjonene er viktig. Slike evner kan gjerne være entreprenøregenskaper, som dermed blir en form for agent for å endre organisasjonen.

Endringer kan tolkes som organisasjonens evne til å lære. Brytninger kan dermed være drivkrefter i læringsprosesser. I slike prosesser er kunnskapstransformasjoner viktig, og særlig viktig er vekslingene mellom taus og

kodifisert kunnskap, slik det er vist i den første artikkelen. Etablerte rutiner og konvensjoner kan opptre som en form for taus motstand og være en treghet mot endring. De er bærere av historie. Nye handlinger blir ikke uten videre akseptert som gyldige. Det må understrekes at dette sjelden er reflekterte prosesser, men snarere implisitt i den daglige praksisen. Det vil si at uavklarte situasjoner oppstår i form av misforståelser og ulike tolkninger fra de ulike aktørene.

Hvem disse agentene er og *måten* de fungerer på, kan imidlertid være forskjellig. Artikkel to og fire viser at både personifiserte entreprenører i bedriften og sterke relasjoner utenfor bedriften kan være slike *brytningsagenter*. Det er derfor viktig å betrakte organisasjoner som åpne systemer. En organisasjon som behersker flere sett av konvensjoner og regimer, og som er fleksibel både i forhold til konfrontasjoner og til å finne nye kompromisser mellom regimene, vil ha lettere for å endre organisasjonen og dermed ha et større nyskapingspotensial.

Tine, som konserngruppe, er en stor og dominerende aktør i melkesektoren. Samvirkeselskapet har ulike roller å fylle: interesseorganisasjon for sine medlemmer, forvalter av politiske reguleringer, og forretningsaktør i markedet (jf. den tredje artikkelen i avhandlinga). Til alle disse rollene er det knyttet ulike konvensjoner og legitimeringsregimer, og selskapet er avhengig av å finne kompromisser mellom regimene. Tine har både kostnadslederstrategier og nyskappingsstrategier. Kostnadsstrategiene og produktutviklingsarbeidet foregår i all hovedsak innen *standard masseproduksjon*, som i stor grad er et kompromiss mellom det industrielle og det markedsmessige legitimeringsregimet. De øvrige nyskappingsstrategiene, som for eksempel omfatter regionale produkter, gårdsforedling og omstilling av anlegg, foregår i mer perifere deler av konsernet eller utenfor. Dette tyder på at ”motstrømsaktiviteter” er vanskelig å kombinere innenfor samme organisasjon hvor bestemte konvensjoner er dominerende. I det minste kreves ”organisatoriske lommer” innen standardregimet, hvor andre konvensjoner og legitimeringsregimer kan få fotfeste.

Det er ikke bare Tine som konsern som er dominerende. Tine inngår også i et *nasjonalt innovasjonssystem for melk*, som i stor grad er innrettet mot standard masseproduksjon. Jo mer nytt og radikalt et produkt er i forhold til slik produksjon, jo større er sjansen for konfrontasjoner. Imidlertid er det flere mindre bedrifter som differensierer seg bort fra hovedstrategien, og som jeg har vist i artiklene, er det ofte andre aktører utenfor det nasjonale innovasjonssystemet som er avgjørende for at de skal lykkes med differensieringa. Det betyr at disse bedriftene kombinerer relasjoner med aktører både innenfor og utenfor innovasjonssystemet. Det er fruktbart å beskrive dette som et *bedriftsspesifikt innovasjonsnett*, det vil si det sett av relasjoner som bedriften har og som har betydning for bedriftens innovasjonsevne. Det følger av dette at innovasjonsnettet er unikt for bedriften, og dette kan neppe kopieres.

Å sette den lokale bedriften i fokus, leder til neste problemstilling.

Andre problemstilling: Hvordan påvirker lokale forhold nyskappingsprosesser i meieribedrifter?

Mitt utgangspunkt var at lokale forhold, og her i første rekke forstått som relasjoner mellom bedrift og lokalsamfunn, var avgjørende for bedriftens evne til nyskaping. Her har jeg i løpet av arbeidet med avhandlinga måttet nyansere min oppfatning. De lokale forholdene og relasjonene er ikke nødvendigvis så viktige som jeg antok. Dette viser både bedriftslederundersøkelsen (jf. kapittel 3.5) og eksempelstudiene, særlig for Tine Finnmark og meieribedriften i Dovre (artikkel en og to). Den territorielle utstrekninga av bedriftens relasjoner er ulik fra bedrift til bedrift, og de er viktige på ulike måter. Bedriftsspesifikke innovasjonsnett inneholder relasjoner som strekker seg over store distanser med varierende grad av tetthet eller nærhet. Bedriftenes innovasjonsnett kan dermed inngå i flere produksjons- og innovasjonssystemer. Det betyr at systemene både er lokale og på samme tid er arena for agering over distanse. Alle de fire eksempelstudiene viser dette tydelig. På mange måter kan meieribedrifter betraktes som "isolerte øyer" i lokalsamfunnet, men samtidig er det gode eksempler på at relasjoner og samarbeid mellom bedrift og lokalsamfunn har vært avgjørende for nyskapinga (særlig gjelder dette Rørosmeieriet og Rachel's Organic, jf. artikkel to og fire). Samtidig viser andre eksempler at relasjoner både vertikalt i et hierarkisk organisasjonssystem og internasjonalt, også kan være avgjørende for at man lykkes med nyskaping (Tine Finnmark og Dovre).

Det er ulike typer ressurser som kan mobiliseres gjennom lokale relasjoner. I differensiering og produktutvikling er det for eksempel i artikkel fire vist hvordan det lokale stedet innveves som en kvalitet ved produktet.

På bakgrunn av dette skiller jeg mellom tre kategorier av lokale relasjoner som kan være av betydning for bedriften:

For det første finnes det territorielle føringer eller strukturelle bindinger fra lokalsamfunnet til bedriften. Dette omfatter i første rekke det jeg vil kalle for basisressurser (arbeidskraft, råvarer, fysiske investeringer mv.). Alle bedrifter har slike faste, lokale relasjoner, men bindingene er tidsavhengige slik at det ikke er full immobilitet. Forbedringa av inntransporten av melk er et eksempel på at de territorielle føringene endres over tid. Melk kan i dag transporteres over lengre distanser. Arbeidskrafta er også mobil. Nye investeringsbehov kombinert med nedslitt utstyr, åpner for nye lokaliseringer.

For det andre er relasjoner som kanaler for mobilisering av ressurser viktig for bedriften. Disse relasjonene er imidlertid ikke bare lokale, men de kan også strekke seg over lange avstander. I mange tilfeller kan slike lokale relasjoner være viktigere for lokalsamfunnet enn for bedriften.

For det tredje kan det lokale eller stedsspesifikke utvikles som en kvalitet ved produktene som bedriften lager. Dette leder over til neste problemstilling.

Tredje problemstilling: Hvordan blir ulike kvaliteter innvevd i nye produkter fra meieribedrifter som arbeider med nyskaping?

Et produkt kan forstås gjennom et sett av kvaliteter som ikke rangeres innbyrdes. De ulike kvalitetene er likeverdige med i dannelsen av forståelsen av produktet. Det gir derfor ingen mening å skille mellom et produkts materielle innhold, dets innpakning og markedsføring i denne sammenhengen. Disse kvalitetene er i stadig endring, slik at det er nyttig å skille mellom et produkt som en *prosess* og et produkt som en *behovstilfredsstillende i et bestemt øyeblikk* i denne prosessen. Med utgangspunkt i konvensjonsteori har vi utviklet en modell med ulike *forståelsesmodus av utforma matkvaliteter (modes of designed qualities)* (jf. artikkel fire). Disse forståelsene konstrueres og utvikles i relasjonen mellom produsent og forbruker. For eksempel blir lokale produkter forstått eller oppfattet som lokale ved at det bygges inn kvaliteter i produktet, slik som vist i eksempelstudiene av Rørosmeieriet og Rachel's Organic. Disse kvalitetene knytter produktet til et sted eller territorielt område. Slike kvaliteter kan være knyttet til råvarens opprinnelse, logo og vandrehistorie. Det er viktig å understreke at slike prosesser er et samspill mellom forbruker og produsent. Det gir ikke mening for produsenten å framheve at produktet er fra Røros hvis ikke forbrukeren, eller i det minste noen av dem, mener det er en spesiell kvalitet at maten kommer fra Røros.

Gjennom *singularisering*, det vil si å gjøre produktene særegne i forhold til øvrige produkter, blir deres egenart framhevet og på den måten gjort unike. En bedrifts mulighet til å påvirke kvalifiseringa av et produkt gjennom singularisering, er en viktig strategisk ressurs for bedriften.

Store deler av den norske melkesektoren tilhører *masseproduksjonsverdenen*. En radikal innovasjon innen denne sektoren, for eksempel i form av en ost med helt nye kvaliteter, handler derfor ikke bare om å endre konvensjoner i bedrifter eller i relasjoner mellom bedrifter, men endringer må også skje blant forbrukerne. Forståelsesmodus for utforma matkvaliteter må endres (jf. artikkel seks).

Nå er det imidlertid ikke bare *en*, men derimot *mange* kvalitetsdimensjoner. I avhandlinga er det lagt vekt på to slike dimensjoner: rom eller grad av stedstilknytning og anvendt produksjonsteknikk (økologisk). Når disse, og andre i tillegg, kombineres på ulike måter, oppstår *hybrider* av kvaliteter og strategier. Det er dermed ikke enten eller i forbindelse med nyskaping.

Meieribedriften er ut fra dette ikke alene i konstruksjonen av nye produkter gjennom nyskaping. Dette leder til fjerde og siste problemstilling.

Fjerde problemstilling: Hvordan påvirkes nyskaping i meieribedrifter av øvrige ledd i verdikjeden for melk?

Denne problemstillinga retter mer eksplisitt søkelyset mot makt, og da i første rekke indirekte makt knyttet til utvikling av kvaliteter ved produkter og dermed

mangfold. Det er skilt mellom intendert maktutøvelse (strategi) og uintendert maktutøvelse (institusjonalisert praksis). Det er en kombinasjon av dette som har formet dagens praksis.

I en analyse av produktutvalg av ost, konkluderte jeg med at det er ei svak økning både av produsenter og av produkter (jf. artikkel seks). Det er imidlertid et fåtall som dominerer, både blant produsentene og blant produktene. I en representativ forbrukerundersøkelse ga 83 prosent uttrykk for at de mente utvalget av ost i norske dagligvarebutikker i 2001 var stort eller passe. En videre analyse av undersøkelsen konkluderte med at ost som kultur- og statussymbol hadde moderat betydning. Det vil si at forbrukernes forhold til ost var rutinepreget, hvilket i og for seg passer godt med tidligere konklusjon om at melkesektoren forøvrig i stor grad preges av standard masseproduksjon. Dette betyr også at *tilbyderne* av ost hadde, eller har, et stort ansvar for det produktutvalget av ost som på det tidspunktet fantes i norske butikker.

Dette leder da tilbake til maktforholdene. Konklusjonen er igjen at det over tid er utviklet en dominerende praksis for hvordan produksjon, distribusjon, produktutforming og markedsføring skal foregå. I artikkel fem er denne praksisen kalt *bulkregime*, som gjerne kan sidestilles med standard masseproduksjon. Et viktig element i dette er pris, som både er en kvalitet i seg sjøl og et uttrykk for andre kvaliteter. En av konklusjonene er at dagligvarekjedene gjennom kjededannelsen på 1980- og 1990-tallet, har klart å komme i en posisjon hvor de fungerer som dørvoktere til forbrukerne og er i stand til å strukturere næringsmiddelindustrien. Samtidig ble det påvist noen uintenderte effekter av reguleringer i meieribransjen.

I sum betyr dette for den nyskapende meieribedriften at den er helt avhengig av de andre leddene i verdikjeden. Dette gjelder ikke bare for å få produktene ut til forbruker, men også på hvilken måte dette skal skje og hvilke kvaliteter ved produktene som skal framheves eller utvikles.

Avslutningsvis vil jeg knytte noen kommentarer til sammenhengene mellom teori, metode og problemstillinger. De fire problemstillingene dekker ei bred tilnærming til nyskaping i meieribedrifter, og de er forholdsvis åpne og søkende. Bredden begrunnes i at nyskappingsarbeid er et svært sammensatt fenomen, og at ei mer helhetlig tilnærming til dette derfor er nødvendig for å forstå hva som skjer. Jeg har da også anvendt flere teoretiske perspektiver som utfyller hverandre for nettopp å gi et slikt helhetlig bilde: *teori om innovasjonssystemer, teori om kunnskapsproduksjon i organisasjoner og konvensjonsteori*. Av dette følger også at jeg har gjort bruk av flere metoder for å besvare problemstillingene. Dette er i samsvar med det som synes å være den rådende situasjonen i det fagfeltet jeg beveger meg i, hvor variasjon og pragmatisme er vanlig, jf. kapittel 4.1. Siden jeg er opptatt av prosesser, danner eksempelstudier det viktigste datagrunnlaget i avhandlinga. Dette har gjort det mulig å lage historier om hvordan eksempler på nyskaping har forløpt. I hovedsak har jeg

anvendt kvalitative metoder (deltakende observasjon, feltsamtaler, intervjuer og dokumentanalyser) for å besvare alle fire problemstillingene, mens jeg har supplert med kvantitativ metode (spørreundersøkelser, statistikk) for å kunne generalisere statistisk. Den kvantitative anvendelsen har også vist at bedriftene i eksempelstudiene er i en klar minoritet innenfor meieribransjen, men de er ikke helt alene.

5.2 Tiltak for økt nyskaping ved den lokale meieribedriften

En av intensjonene med avhandlinga var at økt kunnskap om nyskaping og spesielt produktutvikling ved den lokale meieribedriften også skulle gi et grunnlag for å foreslå tiltak som kan stimulere til økt lokal aktivitet og verdiskaping. Jeg mener studien har avdekket at det finnes uutnyttede ressurser både i bedriften, i lokalsamfunnet og i det offentlige som kan bidra til å styrke nyskaping lokalt. Jeg konsentrerer meg her om hva som kan gjøres i organisasjonene og bedriftene, eller det integrerte innovasjonssystemet som det også kan benevnes, og hva det offentlige kan bidra med.

Spørsmålet om hva som kan gjøres innad i det nasjonalt integrerte innovasjonssystemet, og da i første rekke i Tine, må sees i lys av hovedstrategiene for produksjonen. Kostnadslederstrategiene har dominert i meierisamvirket, og i tråd med dette er produktutviklingsfunksjonen sentralisert. Dette kan forklare noe av funnet i bedriftslederundersøkelsen (jf. kapittel 3.5) at sjøl bedrifter som opplevde å ha kompetanse til det, ikke drev med utvikling av nye produkter. Bedriften ”slutter seg til” hovedstrategien, sjøl om den har forutsetninger for noe annet. Det første som må gjøres er dermed å foreta ei vurdering av hovedstrategiene. Å desentralisere noe av produktutviklinga krever at man i større grad åpner for differensierte nyskappingsstrategier og har større toleranse for variasjon både i arbeidsmåter og i produkter. Dette er imidlertid omfattende og kompliserte omstillinger når organisasjonen (Tine) er sterkt integrert. Det kan stilles spørsmål ved om det er mulig å kombinere kostnadsleder- og nyskappingsstrategier i en og samme organisasjonsenhet (jf. artikkel en i avhandlinga). Et tiltak kan derfor være å skape ”lommer” i organisasjonen som har tilstrekkelig handlefrihet og styrke til å drive egne utviklingsprosesser. I meieribransjen er dette mest aktuelt for Tine. En betydelig andel av bedriftslederne oppfattet å ha tilgang til kunnskap for produktutvikling, men det ble ikke utnyttet. Nå skal man være forsiktig med å overvurdere kompetansetilgangen. Andre eksempler viser at det spesielt kan være mangel på evne til å gjennomføre prosesser (Stræte et al., 2000).

Bedriftslederundersøkelsen indikerer at det er klar sammenheng mellom bedriftslederens evner og om bedriften driver med produktutvikling.

Utviklingsbedriftene var i langt større grad preget av ledere med entreprenøregenskaper. Undersøkelsen gir dårlig grunnlag for å gå dypere her, men i en av bedriftsstudiene har jeg vist hvordan en meieribestyrer sammen med sine ansatte har klart å utvikle egne lokale produkter ved bedriften, snarere på tross av enn på grunn av integreringa i organisasjonen (jf. artikkel to). I de tilfeller hvor det er ønskelig med egne "lommer" i et integrert innovasjonssystem kan organisasjonen bidra ved å rekruttere ledere som har entreprenøregenskaper. Disse "lommene" må ha et minimum av autonomi (jf. artikkel en). Entreprenører og gründere i mer tradisjonell forstand vil neppe finne seg til rette i en stor organisasjon som vektlegger standardisering og rutiner.

I forhold til produktutvikling på lokalnivået i meieribransjen, var det offentlige i betydelig grad fraværende. Det offentliges engasjement betydde lite for meieribedriftene. Selstads spissformulering om samvirkeanlegg som "isolerte høyteknologiske enklaver i bygdene – 'katedraler i steinrøysa'" (1997 s. 197) har derfor relevans for meieribedrifter, sjøl om betegnelsene katedral og steinrøys oppleves misvisende.

En viktig offentlig aktør som Innovasjon Norge (SND på undersøkelsestidspunktet) var lite synlig i undersøkelsen. Forklaringer er forholdsvis lett å finne ved at Tine betraktes som et konsern i forbindelse med tildeling av lån og tilskudd. Og siden det er sterke begrensninger i bruken av offentlig støtte i slike sammenhenger (også på grunn av EØS-regler og konkurransehensyn), blir meieribedrifter i Tine fort ekskludert i virkemiddelsammenheng. Det forutsettes at konsern skal drive med nyskaping som en del av sin ordinære drift. De siste årene kan Innovasjon Norge ha blitt noe mindre restriktiv i å vurdere støtte til konserntilknyttede bedrifter i matsektoren. Kravene er at det må ha et unikt lokalt/regionalt preg og/eller en lokal/regional samarbeidsmodell. Her kan det likevel vurderes å se nærmere på kombinasjoner av etablering av "organisatoriske lommer" og bruk av økonomiske virkemidler. Mye tyder på at det er en god del lokale konserntilknyttede bedrifter som har et potensial for mer nyskaping.

Det offentlige kan også bidra aktivt på andre måter. Ved å skape arenaer for nettverksbygging kan meieribedriftene bli bedre i stand til å utnytte ressurser og kunnskap lokalt og regionalt. Dette vil kreve ei egen tilnærming fra det offentliges side. Kunnskapen og teknologien som anvendes i meieribransjen er i betydelig grad spesifikk. Det er også en av grunnene til at innovasjonssystemet kan oppfattes som noe "lukket" og nært knyttet til verdikjeden og leverandørbedriftene. I nyskappingsstrategier med vekt på differensiering kan det imidlertid ligge en fordel i å etablere nye relasjoner og åpne seg for innspill og lærdom fra andre bransjer, for eksempel reiselivs- og hotell- og restaurantbransjene. Hvis det i tillegg kan gjøres med større geografisk nærhet, kan det bidra til ei regional styrking. Offentlige aktører, som Innovasjon Norge, kan være viktige medspillere i dette. Det forutsetter at de har bransjeinnsikt.

Det offentlige kan også bidra til økt differensiering ved å styrke mulighetene til for eksempel å framheve ulike kvaliteter. Merkeordninga "Beskyttede betegnelser", forvaltet av Mattilsynet og administrert av Matmerk, er ei fersk merkeordning. Også på det regionale nivået er det flere merkeordninger for mat på gang. Bedriftslederundersøkelsen viser at bedrifter som drev med utvikling av nye produkter var klart mest positive til nye merkeordninger. De så muligheter til å dokumentere kvaliteter som er knyttet til historisk, tradisjonell og/eller geografisk opprinnelse, eller andre spesielle produktkvaliteter (Stræte og Rye, 2002).

5.3 Videre forskning?

Refleksjon fører gjerne til at nye spørsmål dukker opp. Så også i dette arbeidet. Jeg vil til slutt kort nevne noen spørsmål og forskningsvinklinger som kan være verdt å se nærmere på i framtidig forskning. Slike spørsmål er også antydnet i enkelte av artiklene.

For det første kan konvensjonsteori videreutvikles og anvendes på flere måter i et bedriftsperspektiv. For eksempel kan studier av bedrifters nettverk mer generelt gi en bedre forståelse av hvor omfattende konfrontasjoner mellom konvensjoner og legitimeringsregimer er, og hvordan kompromisser oppnås. I avhandlinga har jeg argumentert for at organisasjoner som behersker flere sett av konvensjoner og regimer, og som evner å finne nye kompromisser mellom regimene, vil ha en mer fleksibel organisasjon og et større nyskapingspotensial. En oppgave man kan gå videre med, er å utforske hva som skaper en slik fleksibel organisasjon. Hvordan kan man legge til rette for å utvikle fleksibilitet? Hvilke vilkår skal til? Jeg vil blant annet anta at et kjønnsperspektiv og et kultur mangfoldsperspektiv knyttet til studier av konvensjoner og evne til fleksibilitet, kan gi ny innsikt.

Et annet poeng som understrekes i avhandlinga, er at småbedrifter som vokser, møter utfordringer knyttet blant annet til å videreutvikle kvalitetene ved de produktene som nettopp utgjør deres grunnlag for vekst. Doblinger av omsetning krever nye løsninger, som igjen gjør at aktørene konfronteres med nye konvensjoner og regimer. Disse utfordringene bør studeres nærmere. I en norsk kontekst er dette særlig relevant siden mange småskala matbedrifter etter hvert står på terskelen til øke sitt volum av spesialprodukter. Noen av de mange småbedriftene som er etablert de siste ti årene, har nok ambisjoner om å vokse.

For det tredje er det et spørsmål om hvordan det kan utvikles mer forbrukerinvolvering i nyskappingsarbeidet i matbedrifter. Hvis vi godtar at forståelsen av produkter skapes i relasjonen mellom produsent og forbruker, bør det være mye å vinne både for produsent og forbruker i å forbedre denne relasjonen gjennom økt

forbrukerinvolvering i nyskappingsarbeidet. Her kan trolig konvensjonsteorien bidra til å gi et bedre kunnskapsgrunnlag for slik involvering.

Et fjerde sluttpoeng kan hentes fra avhandlinga om at lokalsamfunnet er mer avhengig av den lokale konsernbedriften enn motsatt. Det betyr at det er aktører i lokalsamfunnet som i første rekke bør stille spørsmålet om hva de kan gjøre for den lokale bedriften. Her kan forskning bidra. Hvordan kan lokale ressurser mobiliseres til nytte for bedriften?

REFERANSER TIL INNLEDENDE KAPITLER

- Abrahamsen, Roger K. (2001) Trusler og muligheter for fremtidig meieriutdanning, *Meieriposten*, nr 10.
- ACNielsen (2000) *Markedstall på ost: ACNielsen ScanTrack*. RA000516, spesialdata fra 23.05.2000. Oslo: ACNielsen.
- Almås, Reidar (1973) *Bonde og meierikapital: Om bakgrunnen for og konsekvensar av meierirasjonalisering*. Sosiale indikatorer nr 11 (hovedoppgave i sosiologi). Bergen: Universitetet i Bergen.
- Almås, Reidar (1985) *Bygdesosiologi*. Oslo: Samlaget.
- Almås, Reidar (red.) (1997) *Social construction of safe food: Health, ethics and safety in late modernity. Workshop report 5/97*. Trondheim: Centre for Rural Research.
- Almås, Reidar (2002) *Norges landbrukshistorie band IV 1920-2000: Frå bondesamfunn til bioindustri*. Oslo: Samlaget.
- Almås, Reidar, Neil Ward (1994) The Norwegian agro-food industry: Problems and prospects. Paper. I konferanserapport: Centre for Rural Research (red.) *Restructuring the agro-food system: Global processes and national responses*. 2-4 May 1994. Trondheim.
- Almås, Reidar, Kari Mette Elden (1997) *Den rurale dimensjon: En teoretisk og geografisk avgrensning*. Rapport 7/97. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Almås, Reidar, Gunn-Turid Kvam, Egil Petter Stræte (1997) From productivism to flexible specialization? Experiences from a restructuring process in the Norwegian dairy industry, *Journal of Rural Cooperation*, 25, 65-82.
- Alvesson, Mats, Kaj Sköldbberg (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Amin, Ash (1994) The difficult transition from informal economy to Marshallian industrial district, *Area*, 26, 13-24.
- Andersen, Svein S. (1997) *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbo, Peter, Hallgeir Gammelsæter (red.) (2004) *Innovasjonspolitikkenes geografi: Nye perspektiver på næringsutvikling*. Trondheim: Tapir.
- Argyris, Chris, Donald A. Schön (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Asheim, Bjørn T. (2000) Industrial districts: The contributions of Marshall and beyond. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldman, Meric S. Gertler (red.) *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Asheim, Bjørn T. (2003) On the new economic geography of post-Fordist learning economies. I Öhman, Jan, Kirsten Simonsen (red.) *Voices from the North: New Trends in Nordic Human Geography*. Aldershot: Ashgate.
- Asheim, Bjørn T., Arne Isaksen (1997) Localisation, agglomeration and innovation: towards regional innovation systems in Norway? *European Planning Studies*, 5, 299-330.
- Asheim, Bjørn T., Arne Isaksen (2000) Localised knowledge, interactive learning and innovation: Between regional networks and global corporations. I Vatne, Eirik, Michael Taylor (red.) *The networked firm in global world*. Aldershot: Ashgate.

- Asheim, Bjørn T., Méric S. Gertler (2005) The geography of innovation: Regional innovation systems. I Fagerberg, Jan, David C. Mowery, Richard R. Nelson (red.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Bathelt, Harald, Johannes Glückler (2003) Toward a relational economic geography, *Journal of Economic Geography*, 3, 117-144.
- Begg, Alastair (2000) *Sacrifice, solidarity and centralisation: Moral economic debate in Norwegian agrifood co-operatives*. PhD (dr.polit). The Faculty of Social Science. Tromsø: The University of Tromsø.
- Berg, Christin, Espen Movik, Gottfried Heinzerling, Kjersti Melberg (1999) *Gårdsmat - Økonomisk bærekraft eller opp som en bjørn og ned som en skinnfell?* RF 1999/100. Stavanger: Rogalandforskning.
- Berg, Nina Gunnerud, Lene Foss (2002) Kjønnsperspektiver på entreprenørskap - en introduksjon. I Berg, Nina Gunnerud, Lene Foss (red.) *Entreprenørskap: Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt.
- Berger, Peter, Thomas Luckmann (1966) *The social construction of reality*. New York: Penguin Books.
- Bergset, Nils Øyvind, Leif Forsell, Håvard Mjelde (2002) *Ny markedsordning for melk – større konkurranse og like vilkår*. Rapport 5. Oslo: NILF.
- Bergset, Nils Øyvind, Erland Kjesbu, Harald Jachwitz Andersen, Ivar Pettersen (2004) *Reguleringskapasitet i melkesektoren*. NILF-rapport 2004-3. Oslo: NILF.
- Biggart, Nicole Woolsey, Thomas D. Beamish (2003) The economic sociology of conventions: Habit, custom, practice, and routine in market order, *Annu. Rev. Sociol.*, 29, 443-64.
- Blekesaune, Arild (1999) *Agriculture's importance for the viability of Rural Norway*. Report 8/99. Trondheim: Centre for Rural Research.
- Blekesaune, Arild, Gro Follo (1999) Melkens bestridte meningsinnhold: Dimensjoner i den norske melkedebatten, *Landbruksøkonomisk Forum*, 16, 17-27.
- Blekesaune, Arild, Gro Follo, Nils Kjetil Nessa (1998) *Melkens symbolske betydning i (er-)næringspolitikken*. Paper nr 6/98. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Blundel, Richard (2002) Network evolution and the growth of artisanal firms: A tale of two regional cheese makers, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 1-30.
- Boggs, Jeffrey S., Norma M. Rantisi (2003) The 'relational turn' in economic geography, *Journal of Economic Geography*, 3, 109-116.
- Boisard, Pierre (2003) *Camembert: A national myth*. Berkely: University of California Press.
- Boltanski, Luc, Laurent Thévenot (1991) *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, Luc, Laurent Thévenot (1999) The sociology of critical capacity, *European Journal of Social Theory*, 2, 359-377.
- Boltanski, Luc, Laurent Thévenot (2000) The reality of moral expectations: A sociology of situated judgment, *Philosophical Explorations*, 208-231.
- Borch, Odd Jarl (1995) *Norsk landbruksvareindustri mot år 2000*. NF-rapport 6/95. Bodø: Nordlandforskning.
- Borch, Odd Jarl (2000) Utviklingstrender i norsk matvaremarkeder og krav til strategivalg i primærledd og industri. NF-rapport 34/2000. I Borch, Odd Jarl

- (red.) *Omstillingsutfordringer i norsk landbruksvarebasert næringsmiddelindustri*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, Odd Jarl (2004) Nærings- og innovasjonspolitikken sett nedenfra - med bedriften i fokus. I Arbo, Peter, Hallgeir Gammelsæter (red.) *Innovasjonspolitikken geografi: Nye perspektiver på næringsutvikling*. Trondheim: Tapir.
- Borch, Odd Jarl, Monica Iveland (1997) *Fra hobby til næring?* NF-rapport nr. 24/97. Bodø: Nordlandsforskning.
- Borch, Odd Jarl, Egil Petter Stræte (red.) (1999a) *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Borch, Odd Jarl, Egil Petter Stræte (1999b) *Regionale perspektiver på strukturendringer innen mottak og foredling av landbruksvarer*. NF-rapport 18/98 og Bygdeforskningsrapport 1/99. Bodø/Trondheim: Nordlandsforskning/Senter for bygdeforskning.
- Borgen, Svein Ole (1997) *Vertical integration and distributive justice*. PhD (dr. scient). Department of economics and social sciences. Ås: Agricultural University of Norway.
- Borgen, Svein Ole (red.) (2001) *The food sector in transition - Nordic research: Proceedings of NJF-seminar no 313 June 2000*. Oslo: NILF.
- Borgen, Svein Ole, Mads Svennerud, Mari Vengnes (2001) *Konkurranseskraft i norsk RÅK-industri*. Rapport 2001-4. Oslo: NILF.
- Boschma, Ron A., Koen Frenken (2005) *Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography*. Paper 05.01. <http://econ.geog.uu.nl/peeg/peeg.html>. Utrecht: Utrecht University.
- Breitbart, Myrna M. (2003) Participatory Research Methods. I Clifford, Nicholas J., Gill Valentine (red.) *Key methods in geography*. London: Sage.
- Brox, Ottar (1991) *Praktisk samfunnsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brunstad, Rolf Jens, Ivar Gaasland, Erling Vårdal (2001) *Deregulation of the Norwegian market for dairy products*. Working paper no 2/01. Bergen: SNF.
- Callon, Michel, Cécile Méadel, Vololona Rabearisoa (2002) The economy of qualities, *Economy and Society*, 31, 194-217.
- Chamberlin, Edward H. (1948) *The theory of monopolistic competition: A re-orientation of the theory of value*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Clark, Gordon L., Maryann P. Feldman, Meric S. Gertler (red.) (2000) *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Clifford, Nicholas J., Gill Valentine (red.) (2003) *Key methods in geography*. London: Sage.
- COGECA (2000) Agricultural co-operation in the European Union: Issues and trends. <http://www.cogeca.be/index.asp>, 2005-11-15.
- Cooke, Philip, Kevin Morgan (1998) *The associational economy: Firms, regions, and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Dale, Britt (2002) An institutionalist approach to local restructuring: The case of four Norwegian mining towns, *European Urban and Regional Studies*, 9, 5-20.
- Dale, Britt, Ragnheidur Karlsdottir, Ola Strandhagen (red.) (2004) *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir.
- Dedekam, Anders jr (1987) *Regionaløkonomi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dicken, Peter, Anders Malmberg (2001) Firm in territories: A relational perspective, *Economic Geography*, 77, 345-363.

- Dowler, Lorraine (2001) Fieldwork in the trenches: Participant observation in a conflict area. I Limb, Melanie, Claire Dwyer (red.) *Qualitative methodologies for geographers: Issues and debates*. London: Arnold.
- DuPuis, Melanie (2002) *Nature's perfect food: How milk became America's drink*. New York: New York University Press.
- Døving, Runar, Marianne Lien (1996) *Grønnsaker som mat og handelsvare. Kvalitetsoppfatninger fra produsent til forbruker*. Rapport nr. 2. Lysaker: SIFO.
- Econ (1998) *Evaluering av omstillingstiltakene for den landbruksbaserte næringsmiddelindustrien*. Econ-rapport nr 34/98. PricewaterhouseCoopers og Econ.
- Edquist, Charles (1997) *Systems of innovation: Technologies, institutions and organisations*. London: Pinter.
- Edquist, Charles (2005) Systems of innovation: Perspectives and challenges. I Fagerberg, Jan, David C. Mowery, Richard R. Nelson (red.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Erland, Sigve (1981) Norske Melkeprodusenters Landsforbund. I Borgen, Hans, Sigve Erland, Asbjørn Ringen (red.) *Norske Melkeprodusenters Landsforbund 1881-1981*. Oslo: Norske Melkeprodusenters Landsforbund.
- European Dairy Association (2005)
http://www.euromilk.org/upload/docs/EDA/EDA_Dairy_Sector_import_2005.pdf, 2005-10-23.
- Eymard-Duvernay, François (1995) La négociation de la qualité. I Nicolas, François, Egizio Valceschini (red.) *Agro-alimentaire: Une économie de la qualité*. Paris: INRA and Economica.
- Eymard-Duvernay, François (2002) Conventionalist approaches to enterprise. I Favereau, Olivier, Emmanuel Lazega (red.) *Conventions and structures in economic organisation: Markets, networks and hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fagerberg, Jan (2002) *A layman's guide to evolutionary economics*. Oslo: University of Oslo.
- Fagerberg, Jan (2005) Innovation: A guide to the literature. I Fagerberg, Jan, David C. Mowery, Richard R. Nelson (red.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Flø, Bjørn Egil (2003) Norsk økologisk landbruk: Frå konfrontasjonar til koalisjonar. I Jacobsen, Eivind, Reidar Almås, Jahn Petter Johnsen (red.) *Den politiserte maten*. Oslo: Abstrakt.
- Forbord, Magnar (2003) *New uses of an agricultural product? A case study of development in an industrial network*. PhD (dr ing). Department of Industrial Economics and Technology Management. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology (NTNU).
- Freeman, Chris (1987) *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.
- Freeman, Chris (1994) The economics of technical change, *Cambridge Journal of Economics*, 18, 463-514.
- Gammelsæter, Hallgeir (red.) (2000) *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Trondheim: Tapir.

- Giddens, Anthony (1984) *The constitution of society: Outline of a theory of structuration*. Berkely: University of California Press.
- Gjerdåker, Brynjulv (2002) *Norges landbrukshistorie band III 1814-1920: Kontinuitet og modernitet*. Oslo: Samlaget.
- Glasson, John (1978) *An introduction to regional planning*. London: UCL Press.
- Gomez, Pierre-Yves, Brittany C. Jones (2000) Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations, *Organization Science*, 11, 696-708.
- Goodman, David (2003) The quality 'turn' and alternative practises: reflections and agenda, *Journal of Rural Studies*, 19, 1-7.
- Greenwood, David J., Morten Levin (1998) *Introduction to action research: Social research for social change*. Thousand Oaks, Cal: Sage.
- Gripsrud, Geir, Nina Veflen Olsen (2001) *Hvordan virker samvirket? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*. Forskningsrapport nr 2/2001. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Gudem, Runhild (red.) (2001) *Mat og industri 2001 - Status og utvikling i norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Oslo: NILF.
- Gaasland, Ivar, Afsaneh Bjorvatn, Arngrim Hunnes (2001) *En generell likevektsmodell med fokus på jordbruk og næringsmiddelindustri*. Rapport 16/01. Bergen: SNF.
- Haga, Beret Mette, Øyvind Hoveid, Eric Nævdal, Grete Stokstad (1996) *Vurderinger av reguleringsystemer og konkurransevilkår i meierisektoren*. Rapport nr 3. Oslo: NILF.
- Hammerslay, Martyn, Paul Atkinson (1995) *Ethnography: Principles in practice*. London: Routledge.
- Hauknes, Anne (2000) *Functional Foods/Funksjonell mat*. Rapport 8/00. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Hauknes, Johan (2001) Innovation styles in agro-food production in Norway. I OECD (red.) *Innovative Clusters: Drivers of national innovation systems: Enterprise, industry and services*. OECD.
- Hellevik, Ottar (1993) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helse- og omsorgsdepartementet (1995) 1995-06-30 nr 636: Forskrift om produksjon og omsetning mv. av rå melk, varmebehandlet melk og melkebaserte produkter. <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19950630-0636.html>, 2005-11-30.
- Hess, David (1997) *Science studies - an advanced introduction*. New York: New York University Press.
- Higgins, Benjamin, Donald J. Savoie (1997) *Regional development theories & their application*. New Brunswick (USA): Transaction Publishers.
- Hoggart, Keith, Loretta Lees, Anna Davies (2002) *Researching Human Geography*. London: Arnold.
- Iammarino, Simona (2005) An evolutionary integrated view of regional systems of innovation: Concepts, measures and historical perspectives, *European Planning Studies*, 13.
- Isaksen, Arne (red.) (1999) *Regionale innovasjonssystemer: Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. Oslo: STEP-Group.
- Jacobsen, Eivind (2001) *Kjøtt og kjøttvarer i Norge. Om produktutvikling og kvalitetsdifferensiering*. SIFO-rapport nr. 5-2001. Lysaker: SIFO.

- Jacobsen, Eivind, Arne Dulsrud (1994) *Kjedenes makt til forbrukernes beste? Konsentrasjon og integrasjon i dagligvarehandelen med matvarer i Norge*. SIFO-rapport nr. 4. Lysaker: SIFO.
- Jacobsen, Eivind, Reidar Almås, Jahn Petter Johnsen (red.) (2003) *Den politiserte maten*. Oslo: Abstrakt.
- Jervell, Anne Moxnes, Svein Ole Borgen (2004) New marketing channels for food quality products in Norway, *Acta Agric. Scand., Sect. C, Food Economics*, 1, 108-118.
- Johannisson, Bengt (2000) Modernising the industrial district: Rejuvenation or managerial colonisation. I Vatne, Eirik, Michael Taylor (red.) *The networked firm in a global world*. Aldershot: Ashgate.
- Johnstad, Tom (1998) *Samarbeid og samvirke: Utvikling og organisering av samvirke*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Johnstad, Tom (2001) *Eierskap og organisering: Utfordringer innen landbruksamvirket*. Prosjektrapport 2001:25. Oslo: NIBR.
- Johnston, Ron J., Derek Gregory, Geraldine Pratt, Michael Watts (red.) (2000) *The dictionary of human geography*. Oxford: Blackwell.
- Junker, Buford H. (1960) *Fieldwork: An introduction to the social sciences*. Chicago: University of Chicago Press.
- Karlsen, Asbjørn (1999) *Institusjonelle perspektiver på næringsomstilling*. PhD (dr. polit). Geografisk institutt. Trondheim: NTNU.
- Kielland, Ruth Marcussen (1976) *Takk for melken: Om utvikling og bruk av meieriprodukter*. Oslo: Landbruksforlaget.
- Kjuus, Johanne (red.) (2005) *Mat og industri 2005: Status og utvikling i norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Oslo: NILF.
- Kjærnes, Unni (1990) *Velferdskrav og landbrukspolitik: Om framveksten av norsk ernæringspolitikk*. Rapport nr 7. Lysaker: SIFO.
- Kjærnes, Unni, Christian Poppe (2003) *Trust in food in Europe: A comparative analysis*. Professional report no. 5. Oslo: SIFO.
- Kleven, Kjersti, Arild H. Steen (1996) *Kjedemakt mot industrimakt: Om endringane i norsk næringsmiddelindustri under framveksten av daglegvarekjedene*. Rapport nr 197. Oslo: Fafo.
- Knudsen, Trine Bendix, Keith Smith, Arne Isaksen (1999) Innovasjon og kunnskapsbruk i norsk matvareindustri - muligheter for å skape innovative regionale industrimiljøer? I Borch, Odd Jarl, Egil Petter Stræte (red.) *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Konkurransetilsynet (2001) *Rammebetingelser og konkurranseforhold i jordbrukssektoren*. Skrifter 2/2001. Oslo: Konkurransetilsynet.
- KPMG (2003) *Prices and profitability in the British dairy chain. Report to the Milk Development Council*.
- Krugman, Paul R. (1991) *Geography and trade*. Leuven: Leuven University Press.
- Kvale, Steinar (1996) *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Cal: Sage.
- Kvam, Gunn-Turid (1999a) *Situasjonsanalyse: småskala foredling av melk*. Rapport 4/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Kvam, Gunn-Turid (1999b) *Muligheter for geithold i Norge*. Rapport 15/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.

- Kvam, Gunn-Turid, Bjørn Brastad, Egil Petter Stræte, Odd Jarl Borch (2002) Regional nyskaping i matsektoren, *Landbruksøkonomisk Forum*, 19, 5-16.
- Landbruks- og matdepartementet (2004) *St.prp.nr. 1 (2004-2005) for budsjetterminen 2005*. <http://odin.dep.no/lmd/norsk/dok/regpubl/stprp/049001-030002/dok-bn.html>.
- Landbruksdepartementet (1976) *St.meld. nr. 14 (1976-77) Om landbrukspolitikken*.
- Landbruksdepartementet (1992) *St.prp. nr. 8 (1992-93) Landbruk i utvikling: Om retningslinjer for landbrukspolitikken og opplegget for jordbruksoppgjørene m.v.*
- Latour, Bruno (1987) *Science in action - How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Latour, Bruno (1998) To modernise or ecologise? That is the question. I Braun, Bruce, Noel Castree (red.) *Remaking reality: Nature at the millenium*. London: Routledge.
- Latour, Bruno (2001) Å modernisere eller å økologisere - dét er spørsmålet. I Asdal, Kristin, Brita Brenna, Ingunn Moser (red.) *Teknovitenskapelige kulturer*. Oslo: Spartacus.
- Latour, Bruno (2005) *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Laurier, Eric (2003) Participant observation. I Clifford, Nicholas J., Gill Valentine (red.) *Key methods in geography*. London: Sage.
- Lazega, Emmanuel, Olivier Favereau (2002) Introduction. I Favereau, Olivier, Emmanuel Lazega (red.) *Conventions and structures in economic organisation: Markets, networks and hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lazega, Emmanuel, Lise Mounier (2002) Interdependent entrepreneurs and the social discipline of their cooperation: A research programme for structural economic sociology in a society of organizations. I Favereau, Olivier, Emmanuel Lazega (red.) *Conventions and structures in economic organisation: Markets, networks and hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Levin, Morten (1997) Technology transfer is organizational development: An investigation into the relationship between technology transfer and organizational change, *Int. J. Technology Management*, 14, 297-308.
- Lewis, David K. (1969) *Convention: A philosophical study*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ley, David, Alison Mountz (2001) Interpretation, representation, positionality: issues in field research in human geography. I Limb, Melanie, Claire Dwyer (red.) *Qualitative methodologies for geographers: Issues and debates*. London: Arnold.
- Limb, Melanie, Claire Dwyer (red.) (2001) *Qualitative methodologies for geographers: Issues and debates*. London: Arnold.
- Lorentzen, Mark (2001) Localised learning and policy: Academic advice on enhancing regional competitiveness through learning. I Maskell, Peter (red.) *Innovation and learning for competitiveness and regional growth*. Stockholm: Nordregio.
- Lunden, Kåre (2002) *Norges landbrukshistorie, bind II 1350-1814: Frå svartedauden til 17. mai*. Oslo: Samlaget.
- Lundvall, Bengt-Åke (2002) *Innovation, growth and social cohesion: The Danish model*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Lundvall, Bengt-Åke, Peter Maskell (2000) Nation states and economic development: From national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldman, Meric S. Gertler (red.) *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Lundvall, Bengt-Åke (red.) (1992) *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- Malerba, Franco (2005) Sectoral systems of innovation: A framework for linking innovation to the knowledge base, structure and dynamics of sectors, *Economics of Innovation and New Technology*, 14, 63-82.
- Malmberg, Anders, Peter Maskell (2002) The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering, *Environment and planning A*, 34, 429-449.
- Malmberg, Anders, Peter Maskell (2003) Localised capabilities and industrial competitiveness. I Öhman, Jan, Kirsten Simonsen (red.) *Voices from the North: New Trends in Nordic Human Geography*. Aldershot: Ashgate.
- Marsden, Terry, Roberta Sonnino (2005) *Agriculture as usual or a new agrarian economy? Local food networks in the south west of England*. Paper presentert: Symposium international "Territoires et enjeux du développement régional", 9 - 11 mars 2005, Lyon.
- Maskell, Peter (2001) The firm in economic geography, *Economic Geography*, 77, 329-344.
- Maskell, Peter, Heikki Eskelinen, Ingjaldur Hannibalsson, Malmberg. Anders, Eirik Vatne (1998) *Competitiveness, localised learning and regional development: Specialisation and prosperity in small open economies*. London: Routledge.
- Mason, Jennifer (1996) *Qualitative researching*. London: Sage.
- Morgan, Kevin (2002) Forelesninger ved CPLAN høsten 2002. Cardiff.
- Morgan, Kevin (2004) The exaggerated death of geography: Learning, proximity and territorial innovation systems, *Journal of Economic Geography*, 4, 3-21.
- Myhre, Bjørn, Ingvild Øye (2002) *Norges landbrukshistorie, bind 1, 4 000 f.Kr. - 1350 e.Kr: Jorda blir levevei*. Oslo: Samlaget.
- Nelson, Richard R., Sidney G. Winter (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Harvard.
- Nelson, Richard R. (red.) (1993) *National innovation systems: A comparative analysis*. London: Oxford University Press.
- Nessa, Nils Kjetil (1997) *Meierisamvirket - mellom medlemsnytte og markedskrav*. Rapport nr 9. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Nilsson, Jan-Evert, Åke Uhlin (2002) *Regionala innovationssystem: En fördjupad kunskapsöversikt*. 2002-3. Stockholm: VINNOVA.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (1995) *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nordic Innovation Centre (2005) *Innovation systems and the periphery*. Final report. <http://www.nordicinnovation.net/>.
- Nydal, Rune (2002) *I vitenskapens tid: Introduksjon til vitenskapsfilosofi etter Kuhn*. Oslo: Spartacus.
- Nygård, Berit, Oddveig Storstad (1998) Deglobalization of food markets? Consumer perceptions of safe food: The case of Norway, *Sociologia Ruralis*, 38, 35-53.

- Nygård, Berit, Reidar Almås, Oddveig Storstad (1997) *Genmodifiserte matvarer er ikke som andre matvarer - eller er de det?* R-8. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Oinas, Päivi, Edward J. Malecki (1999) Spatial innovation systems. I Malecki, Edward J., Päivi Oinas (red.) *Making connections: Technological learning and regional economic change*. Aldershot: Ashgate.
- Olsen, Per Ingvar, Geir Gripsrud (2002) *Perspektiver for norsk jordbrukssektor*. Rapport 11. Sandvika: BI.
- Olsen, Torunn (1991) *Bedriftsstrategier i nærings- og nytelsesmiddelindustrien*. Rapport nr 127. Oslo: Fafo.
- Onsager, Knut (1999) Matvareindustrien i innovative nettverk i Rogaland. I Isaksen, Arne (red.) *Regionale innovasjonssystemer: Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. Oslo: STEPgroup.
- Onsager, Knut, Steinar Johansen (1993) *Landbruksbasert næringsmiddelindustri: Nye vilkår, strukturell og regional utvikling*. Rapport nr 4. Oslo: NIBR.
- Oterholm, Bjarne (2004) *Gamle norske melkeprodukter - egnet for produksjon i småskala*. Ås og Oslo: MilTek og Tine BA.
- Overman, Henry G. (2004) Can we learn anything from economic geography proper? *Journal of Economic Geography*, 4, 501-516.
- Oxford (1996) *The concise Oxford dictionary of English etymology: Oxford reference online*. Oxford: Oxford University Press.
- Peet, Richard (1998) *Modern geographical thought*. Oxford: Blackwell.
- Peet, Richard (2002) Book review of the Oxford handbook of economic geography, *Economic Geography*, 78, 387-392.
- Pinchot, Gifford (1985) *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Piore, Michael J., Charles F. Sabel (1984) *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Poell, Rob F., Ferd J Van der Krogt (2003) Learning strategies of workers in the knowledge-creating company, *Human Resource Development International*, 6, 387-403.
- Polanyi, Michael (1967) *The tacit dimension*. New York: Anchor Books.
- Ponte, Stefano, Peter Gibbon (2005) Quality standards, conventions and the governance of global value chains, *Economy and Society*, 34, 1-31.
- Reinert, Erik S. (1997) *Det tekno-økonomiske paradigmeskiftet - konsekvenser for norske distrikts- og ressursbaserte næringer: Jordbruk, Distriktpolitikk og Økonomisk Teori: Schumpetariansk konkurranse som middel til mangfold og velstand i jordbruket*. Nr 1/97. Oslo: Norsk Investorforum.
- Rickertsen, Kyrre, Per Halvor Vale (1996) *An empirical analysis of cross section versus time series demand elasticities*. D-02. Ås: Agricultural University of Norway.
- Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rommetvedt, Hilmar (red.) (2002) *Matmakt: Politikk, forhandling, marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rosenfeld, Stuart A. (1996) *Overachievers: Business clusters that work, Prospects for regional development*. Chapel Hill, NC: Regional Technology Strategies, Inc.

- Rosenfeld, Stuart A. (1997) Bringing business clusters into the mainstream of economic development, *European Planning Studies*, 5, 3-23.
- Rustad, Lars Johan (red.) (2004) *Landbruket i Norge og EU - status og utviklingstrekk*. Rapport nr 2004-7. Oslo: NILF.
- Rutten, Roel (2004) Inter-firm knowledge creation: A re-appreciation of embeddedness from a relational perspective, *European Planning Studies*, 12, 660-673.
- Rye, Johan Fredrik, Oddveig Storstad (2002) *Trender i norsk landbruk 2002: Frekvensrapport*. Rapport 8/02. Trondheim: Bygdeforskning.
- Rye, Johan Fredrik, Oddveig Storstad (2004) *Trender i norsk landbruk 2004: Frekvensrapport*. Rapport 4/04. Trondheim: Bygdeforskning.
- Rødseth, Tor (red.) (2002) *Landbruket ved en korsvei*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røkholt, Per Ove (1999) Landbrukets strategiske tilpasningssituasjon, *Landbruksøkonomisk Forum*, 16, 47-56.
- Røkholt, Per Ove, Svein Ole Borgen (1999) Landbrukssamvirket - fra forvaltning til marked. I Borch, Odd Jarl, Egil Petter Stræte (red.) *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sayer, Andrew (2001) For a critical cultural political economy, *Antipode*, 33, 687-708.
- Schumpeter, Joseph A. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1954) *Capitalism, socialism and democracy*. London: Unwin University Books.
- Scott, Allen J. (2004) A perspective of economic geography, *Journal of Economic Geography*, 4, 479-499.
- Scott, W. Richard (2001) *Institutions and organisations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. Richard (2003) *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Selstad, Tor (1997) Ressurser, regulering og regional omstilling. I Asheim, Bjørn T. et al. (red.) *Omstilling og regional utvikling. Rapport 21/97*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Sheppard, Eric (2000) Geography or economics? Conceptions of space, time, interdependence, and agency. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldman, Meric S. Gertler (red.) *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Sheppard, Eric, Trevor J. Barnes (red.) (2002) *A Companion to Economic Geography*. Blackwell.
- Simmie, James (2005) Innovation and space: A critical review of the literature, *Regional Studies*, 39, 789-804.
- Simonsen, Jesper W., Arild Vatn (red.) (1992) *Landbruk i endring: Fra opptrapping til omstilling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- SND (1994) *Tiltak for den landbruksbaserte næringsmiddelindustrien: Rapport med forslag til tiltak som kan iverksettes med virkning i 1994 og som vil bidra til en konkurransedyktig norsk næringsmiddelindustri*. Oslo: Statens nærings- og distriktsutviklingsfond.
- Spilling, Olav R. (1998) *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- SSB (1940) *Meieribruket i Norge*. Statistisk sentralbyrå.
- SSB (1950) *Meieribruket i Noreg*. Statistisk sentralbyrå.
- SSB (1960) *Meieribruket i Noreg*. Statistisk sentralbyrå.

- SSB (2001) Industristatistikk 1998. NOS C 650.
http://www.ssb.no/emner/10/07/nos_industri/, 041101.
- SSB (2003a) Innovasjon i norsk næringsliv 2001.
http://www.ssb.no/emner/10/03/innov/tabell_a.11.8a.html,
- SSB (2003b) Industristatistikk 2000. D284.
- SSB (2005) Historisk statistikk. <http://ssb.no/histstat/>, 2005-10-22.
- Statskonsult (1996) *Mål, midler og melk: Analyse av reguleringsystemer og konkurransevilkår i meierisektoren*. Rapport 1996:9. Oslo: Statskonsult.
- Steen, Arild H. (1989) *En næring i nytelse? Utviklingstrekk i nærings- og nytelsesmiddelindustrien*. Rapport nr 94. Oslo: Fafo.
- Steen, Arild H. (1991a) *Ingen over - ingen ved siden: Konkurransmuligheter for norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Rapport nr 126. Oslo: Fafo.
- Steen, Arild H. (1991b) *Nye vilkår: Nye handlingsbetingelser for norsk nærings- og nytelsesmiddelindustri*. Rapport nr 125. Oslo: Fafo.
- Stokstad, Grete, Sjur Spildo Prestegard (1997) *Utforming av tollvernet i kjøttsektoren*. Notat nr 2. Oslo: NILF.
- Storper, Michael (1997) *The regional world: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.
- Storper, Michael, Robert Salais (1997) *Worlds of production: The action frameworks of the economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Storper, Michael (2000) Globalization, localization, and trade. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldman, Meric S. Gertler (red.) *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Storstad, Oddveig, Anne Haukenes (2000) *Forbrukeroppfatninger om mat og risiko. Resultat fra en spørreundersøkelse*. R-10. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Strand, Marit (1996) *Matvarepriser i endring. Meieri-, kjøtt- og grøntvarer*. Rapport nr. 3. Lysaker: SIFO.
- Stræte, Egil Petter (1999) *Når markedet overtar - om meierisamvirkets omstilling til en konkurransesituasjon*. Notat 5/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Stræte, Egil Petter (2001) *Produktmangfold i verdikjeden for melk: En analyse av maktforhold*. Rapport 5/01. Trondheim: Bygdeforskning.
- Stræte, Egil Petter (2002) *Hva synes du om utvalget av ost i norske dagligvarebutikker? Resultater fra en spørreundersøkelse*. Notat nr 2/02. Trondheim: Bygdeforskning.
- Stræte, Egil Petter (2004) Når en bedrift forsøker å gjøre noe nytt: Om innovasjon i meieribedrifter. I Dale, Britt, Ragnheidur Karlsdottir, Ola Strandhagen (red.) *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir.
- Stræte, Egil Petter, Eivind Jacobsen (2002) Integrasjon og konkurranse: Strukturendringene i matvaresystemet. I Rommetvedt, Hilmar (red.) *Matmakt: Politikk, forhandling og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stræte, Egil Petter, Johan Fredrik Rye (2002) *Bedriftsutvikling i meieribransjen: Resultater fra en spørreundersøkelse i 2001*. Rapport 1/2002. Trondheim: Bygdeforskning.
- Stræte, Egil Petter, Terry Marsden (2003) *Diversification in different contexts: A study of the dairy sectors in Norway and Wales*. Paper presentert: XXth Congress of the European Society for Rural Sociology, 18 - 22 August 2002, Sligo, Irland.

- Stræte, Egil Petter, Terry Marsden (2004) *Alternative food: Creation of new innovation systems?* Paper presentert: XI World Congress of Rural Sociology, 25 - 30 July, 2004, Trondheim.
- Stræte, Egil Petter, Tove Stavrum, Gunn-Turid Kvam, Reidar Almås (2000) *Omstilling i meierisamvirket: Erfaringer fra prosjektet "Tak for ny næring" 1995-2000.* Rapport 12/2000. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Strøm, Bjørn (1994) *Næringsmiddelindustrien og EF: En gjennomgang av rapporten fra Rebild Marketing.* Rapport nr 4. Oslo: Landbrukets utredningskontor.
- Sylvander, Bertil, Olivier Biencourt (forthcoming) Negotiating standards for animal products: A procedural approach appliad to raw milk. I Bingen, Jim (red.) *Agricultural Standards: The Shape of the Global Food and Fiber System.* Kluwer.
- Taylor, Michael, Bjørn T. Asheim (2001) The concept of the firm in economic geography, *Economic Geography*, 77, 315-328.
- Thévenot, Laurent (2001) Organized complexity: Conventions of coordination and the composition of economic arrangements, *European Journal of Social Theory*, 4, 405-425.
- Thrift, Nigel (2000) Pandora's box? Cultural geographies of economics. I Clark, Gordon L., Maryann P. Feldman, Meric S. Gertler (red.) *The Oxford handbook of economic geography.* Oxford: Oxford University Press.
- Tine (2000) *Årsmelding.* Oslo: Tine Norske Meierier.
- Tine (2002) *Fusjonsplan til Tine BA.*
- Toussaint-Samat, Maguelonne (1994) *A history of food.* Malden, Mass.; Oxford: Blackwell.
- Valentine, Gill (2001) At the drawing board: Developing a research design. I Limb, Melanie, Claire Dwyer (red.) *Qualitative methodologies for geographers: Issues and debates.* London: Arnold.
- Vatn, Arild, Valborg Kvakkestad, Per Kristian Rørstad (2002) *Policies for multifuntional agriculture: The trade-off between transaction costs and precision.* Report no 23. Ås: Agricultural University of Norway.
- Veggeland, Frode (2005) Institusjonalisering av internasjonale standarder som reguleringsform: Codex Alimentarius Commission møter WTO, *Nordiske Organisasjonsstudier*, 7, 33-56.
- Walderhaug, Klaus (1993) *Industrielle konkurransefortrinn: Næringsmiddelindustri.* Rapport nr 84/93. Bergen: SNF.
- Wandel, Margareta (1997) *Mat og helse. Forbrukeroppfatninger og strategier.* Rapport nr. 5. Lysaker: SIFO.
- Wilkinson, John (1997) A new paradigm for economic analysis? *Economy and Society*, 26, 305-339.
- Yeung, Henry Wai-chung (2003) Practicing new economic geographies: A methodological examination, *Annals of the Association of American Geographers*, 93, 442-62.
- Yin, Robert K. (1994) *Case study research: Design and methods.* Thousand Oaks: Sage.
- Ørjaseter, Nils-Otto (2003) *Innovasjonssystemet i TINE Gruppen og Norsk Kjøtt-samvirke BA.* Forskningsrapport 14/2003. Sandvika: Handelshøyskolen BI.

Aanesland, Normann (1987) *Landbrukspolitik: produksjonstilpassing for å nå ulike jordbrukspolitiske mål*. Oslo: Landbruksforlaget.

Artikkel 1, side 173:

Stræte, Egil Petter (forthcoming): Exploring a strategic turn: Case study of innovation and organisational change in a productivist dairy. *European Planning Studies*.

Artikkel 2, side 197:

Stræte, Egil Petter (2004): Innovation and changing 'worlds of production': Case studies of Norwegian dairies. In *European Urban and Regional Studies* 11(3): 227-241.

Artikkel 3, side 213:

Stræte, Egil Petter (2005): Det norske meierisamvirket i omstilling. S. 26-44 i Jacobsen, G., M. Fregidou-Malama, E. Fjeldavli, P. Pättiniemi og I. Zakrisson (red.): *Kooperation i förändring*. Kooperativ årsbok 2003/2004. Stockholm: Föreningen Kooperative Studier.

Artikkel 4, side 235:

Stræte, Egil Petter and Terry Marsden (forthcoming): Exploring dimensions of qualities in food. Chapter 11 in Marsden, Terry and Jonathan Murdoch (eds.): *Between the local and the global: Confronting complexity in the contemporary agri-food sector*. New York: Elsevier.

Artikkel 5, side 263:

Jacobsen, Eivind og Egil Petter Stræte (2002): Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk. S. 207-233 i Rommetvedt, H. (red): *Matmakt: Politikk, forhandling og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.

Artikkel 6, side 293:

Stræte, Egil Petter (2003): Blir det mangfold av 18 brunoster i ostedisken? S. 135-162 i Jacobsen, E., R. Almås og J. P. Johnsen (red.): *Den politiserte maten*. Oslo: Abstrakt forlag.

2005-04-19 Revised paper to *European Planning Studies*:

EXPLORING A STRATEGIC TURN: CASE STUDY OF INNOVATION AND ORGANISATIONAL CHANGE IN A PRODUCTIVIST DAIRY

Egil Petter Strate

Centre for Rural Research

Norwegian University of Science and Technology

N-7034 Trondheim, Norway

Phone +47 73 59 17 19

Fax +47 73 59 12 75

Email: Egil.P.Strate@rural.no

Abstract

Some firms within the conventional agri-food processing industry change their business strategy by trying to innovate towards alternative foods, like regional foods. For firms which are part of a larger organisation or integrated in a group of companies this is a special challenge. The purpose of this paper is to explore what happens when a firm within a large and complex organisation tries to turn from a productivist strategy to a differentiated strategy. This exploration uses a case study from the Norwegian dairy industry. The case shows that powerful industrial conventions and lack of suitable organisational conditions can be a hindrance for organisational change. Organisational capabilities to change routines and conventions have significant influence on the result of the innovation process.

Introduction

Increased international trade, more intense industrial competition, and increased influence of wholesaler and retailer groups in the agri-food chain, have created new challenges for the agri-food processing industry in Western Europe (Goodman and Watts, 1997; Ward and Almås, 1997; Marsden, 2003). These challenges are also followed by changing consumption trends and pressure towards lower economic support for agriculture, inter alia as a result of processes of liberalisation of trade promoted through WTO. These external factors force firms in the processing industry to act in new ways to maintain their economic viability.

The processing industry meets these challenges in a variety of ways. In this paper I focus on *innovation* in a Schumpeterian sense: firms work for increased income or growth of the firm through development of new products, market development, or implementation of new production techniques or organisational solutions. Innovative actions related to, for example, product development, are part of a social process, where a firm recognises that changes are needed, develops strategies, takes new actions, and finally results in the firm's performance can be observed. The sequence 'takes new actions' is the focus in this paper and is part of a general question of how organisations change their behaviour. Innovation does often imply organisational change and learning, i.e. a change in the way members of the organisation act together (Lazonick, 2005). To understand collective coordination of action it is necessary to explore the hidden aspects of relations between actors.

Examples of innovation strategies within the agri-food sector include restructuring from a conventional processing firm to a new business by development of niche, 'regional', and 'local' products. These kinds of differentiation contrast with the more conventional cost-reduction or productivist strategies, and reflect what Goodman (2003) call a 'quality turn' in agri-food sector. This turn is related to the distinction between the agro-industrial paradigm and the increasing 'alternative food'. Characteristics for productivist agri-food industries are price competition and achievement of low prices through cutting costs and utilisation of scale-advantages. A strategy of differentiation is to develop unique competitive advantages other than low price (Porter, 1992).

Creation of uniqueness may imply innovation. To understand innovation in depth the micro level must be studied, i.e., the firm or the business organisation as a basic entity of economic activity. Firms are understood as independent firms or as branches within companies. However, a narrow and rational understanding of organisation is not sufficient when collective action is explored. First, the employees in the firm represent a variety of interests, knowledge, and action, which often makes collective rationality an illusion. Organisations are rather an arena for collective coordination of action. Second, borders between the organisation and the outside world

are often vague and not at all tight. Organisations are open systems. Hence, all three dimensions (rational, natural, open) in the definition of organisation given by Scott (2003 p. 26-29) have relevance: rational because business strategies are tried and carried out in formal structures, natural because informal relations among members are often more important than formal structures, and open because inter-organisational relations are occasionally more important than intra-organisational relations. The actual dimension applied depends on the specific organisational aspect that is emphasised.

I emphasise exploration of *practice* in my analytical approach, that is to say I study what actors do, in what context they act, and how they approach the specific situation. With this practice-oriented approach and by analysing across the organisational dimensions, I want to shed light on the everlasting question of how organisations change. From this it follows that the aim of this paper is to *explore what happens when a firm embedded in a complex organisation tries to turn from a productivist strategy to a differentiated strategy*. This special kind of transformation involves innovation and to succeed in innovation, organisational change is needed. Throughout this paper I explore these relations between innovation and organisation.

First, I briefly present my analytical approach to how innovation processes imply organisational change. Second, I present an empirical study from Norway showing genuine attempts at innovation in a dairy firm, and indicate through an analysis how organisational change can be interpreted. The first attempt at innovation was to turn the business strategy from standard volume dairy products towards a local niche product. Because of strong industrial conventions and lack of suitable organisational conditions, this first attempt failed but they succeeded when they returned to a standard product. Third, I address lessons that can be learned from this case and some implications this may have for business strategies, and further research. An important lesson is that organisational capabilities to change routines and conventions have significant influence on the result of innovation process.

Analytical approach to change in organisations

Development of new products or implementation of new production techniques involve a change of production system, expressed as new actions within a firm. These actions are based on new combinations of resources and production, following the Schumpeterian school. Accomplishment of new actions is a question of organisational learning and knowledge creation and how these processes are embedded in an organisational and spatial structure (Argyris and Schön, 1996; Nonaka and Takeuchi, 1995; Cooke and Morgan, 1998; Gertler, 2003; Bathelt and Glückler, 2003). Learning and knowledge creation are important aspects of organisational change and in my approach they lead into showing connections between innovation and organisational change, and especially how some kinds of innovation imply organisational change.

Development strategies often imply a new kind of experience for companies. There is a need for abilities to innovate or rather entrepreneurial capabilities to implement new ideas into business activity. Innovation is first of all the process of developing a new solution while entrepreneurship implies the process of commercialisation (Spilling, 1998). The firm's *entrepreneurial capability* can be defined as the capacity, knowledge, and competence of the firm oriented towards exploitation of opportunities and the creation of competitive advantages in the market. Among the most important resources are the nonmaterial competence and organisational resources needed for linking physical and human resources to the competitive positioning strategy in the market. From this it follows that entrepreneurship is a social and collective phenomenon (Johannisson, 2000). Competence and capacity in networking and cooperation, in strategic planning, as well as in how to execute plans, how to adjust the organisation to the strategies, and how to be a learning organisation are all important aspects of the firm's entrepreneurial capability.

Events in a firm's environment may stimulate the firm's organisation to do something in response. The cause may be a need, for instance, to achieve their business objective or market share of sales. Events from the surroundings can be a drop in the market demand for a certain product, a drop in prices, a new government restriction, or a competitor's launching of a completely new product design etc. Even though several reasons to innovate can be listed, these external events often trigger innovation processes in firms.

When changes in technology or in the market occur in a way that an organisation is not accustomed to, the organisation must act in a new way. As Berger and Luckmann write: 'The validity of my knowledge of everyday life is taken for granted by myself and by others until further notice, that is, until a problem arises that cannot be solved in terms of it' (1966 p. 58). In other words, new strategies and knowledge are needed to solve the problem, as illustrated in Figure 1. A major point is that creation of new products or production in an organisation requires a change in the organisation itself. It is argued that transfer of technology must be regarded as organisational development because introduction of new technology implies a change in work routines (Levin, 1997). To change routines it is necessary to change the way of working, and that is organisational development.

In the dairy case in this paper the cause for organisational change was forced by external circumstances. The question was how to respond to external forces. When an organisation has realised there is a need for new action, it can create strategies for this action. This statement regards organisations or firms as rational actors as in the neoclassical theory of the firm. However, coordinated action is not predictable in a rational way, as I will show later. But what can organisations then do? They are not without governance and coordination. Hence, the organisations are able to agree on

goals and develop strategies to achieve the goals and in that sense to be rational. But the knowledge is limited, social mechanisms are too complex, and the number of variables nearly unlimited. From this it follows that organisations act with bounded rationality (March and Simon, 1958).

As ideal-types, organisations can meet these changes in two ways: One way is to adjust activities to be in line with organisational routines and work harder to perfect their routines. This strategy has clear similarities to single-loop learning (Argyris and Schön, 1996) and does seldom have connections to innovation. They may also change strategy more fundamentally and their patterns of collective action will change as a result. Then there is a need for social reconstruction so the organisation is able to change routines and meet the challenges. A comprehensive change like that has clear similarities to double-loop learning (Argyris and Schön, 1996) and is often connected to processes of innovation. Goals for action and the steps that must be taken to achieve the goals are what I understand as strategies (Sundbo, 1998).

Knowledge is complex but a simple distinction between explicit and tacit knowledge is useful (Polanyi, 1966; Nonaka and Takeuchi, 1995). In short the difference is: Explicit knowledge can be articulated in formal language and tacit knowledge cannot. Nonaka and Takeuchi focus on the interactions between these two kinds of knowledge and argue that they are a key to the dynamics of knowledge creation in business organisations. Moreover, knowledge creation is crucial to changes of action in organisations.

A model of elements of innovation processes in organisations is illustrated in Figure 1. The elements of organisational learning are inspired by Nonaka and Takeuchi's (1995) theory of spiral processes of knowledge creation and Argyris and Schön's (1996) theory of single- and double-loop learning. Nonaka and Takeuchi take tacit and explicit knowledge as a starting point. Between these two kinds of knowledge there are four principal conversions in creation of knowledge. First, *socialisation*; where individuals, through interaction, adapt and share cognitive and technical tacit knowledge.¹ Second, *externalisation*; where tacit knowledge is articulated into explicit concepts. Such expressed concepts may be metaphors, analogies, hypotheses, models, etc. This process is triggered by dialogue and collective reflection. Third, *combination*; where concepts are systematised into a knowledge system. Fourth, *internalisation*; where experiences from the other three modes are internalised into individuals' cognitive and technical knowledge. The 'circle' is then complete because individual tacit knowledge will be socialised with other individuals in the organisation. Actually,

¹ The cognitive are 'mental models' shared by individuals. These models may be schemata, paradigms, perspectives, beliefs, viewpoints etc. Technical tacit knowledge includes more concrete know-how and skills (Nonaka and Takeuchi, 1995).

the model it is not a closed circle, because the new socialisation does not take place at the original starting point. New knowledge is created and this again starts a new process. A spiral is a better metaphor for this dynamic model.

How can these conversions be explained? What happens in processes of socialisation, externalisation, combination and internalisation? From the theory of conventions supplementary tools can be adopted. Conventions are here ‘a sort of “agreement” about what is to be done – in the sense that what each person does meets the expectations of the others on whom he or she depends’ (Storper and Salais, 1997 p. 16). However, it is not a formal or formulated agreement but rather a kind of rule that may be considered as tacit knowledge in the theory of knowledge creation. Some specific modes or worlds of worth, constituted by bundles of conventions, are identified and developed by Boltanski and Thévenot. Especially relevant in this case, is ‘the market world’ (focused on selling, buying and competition) and ‘the industrial world’ (focused on production and efficiency) (Boltanski and Thévenot, 1999). However, conventions are specific for each organisation even though they are rooted in common worlds of worth. In Figure 1, this is illustrated through conventions as a part of the organisational structure. In a stable situation, the conventions are an essential element to manage daily life filled with uncertainty and many possible choices. In a situation where a change is welcome, conventions may involve an unwanted indolence.

A drastic organisational learning involves change in conventions and is a kind of double-loop learning (Argyris and Schön, 1996) where tacit conventions must be changed to change action. From this it follows that conventions may have significant influence on the spiral processes of learning.

Organisational structure is like a map of the organisation. By structure I understand how tasks and working processes are organised, how tasks and responsibilities are distributed. More specifically, organisational structures can be understood as channels of communication, information systems, the spatial diffusion of the organisation, guiding procedures and routines, systems of incentives (Argyris and Schön, 1996). Within this structure there are elements and phenomena in addition to conventions, called *organisational conditions* that may influence the processes of innovation.

These conditions may promote or hinder processes of knowledge creation. Nonaka and Takeuchi focus on a few conditions at the organisation level that are required to promote the knowledge spiral (Nonaka and Takeuchi, 1995 p. 73-83). One of them, *intention*, is defined as the organisation’s aspiration to its goals — in a business organisation usually its strategies. If an organisation has no vision or commitments regarding the direction it wants to take, then it will be difficult to pass through the different modes of knowledge in creating processes at the organisational level. Another condition, *autonomy*, is understood as the ability of the individuals in the organisation to

act autonomously as far as possible. The argument for this policy is that creativity will be stimulated and thereby increase the chance for unexpected opportunities at the organisational level; individual knowledge processes will be stimulated.

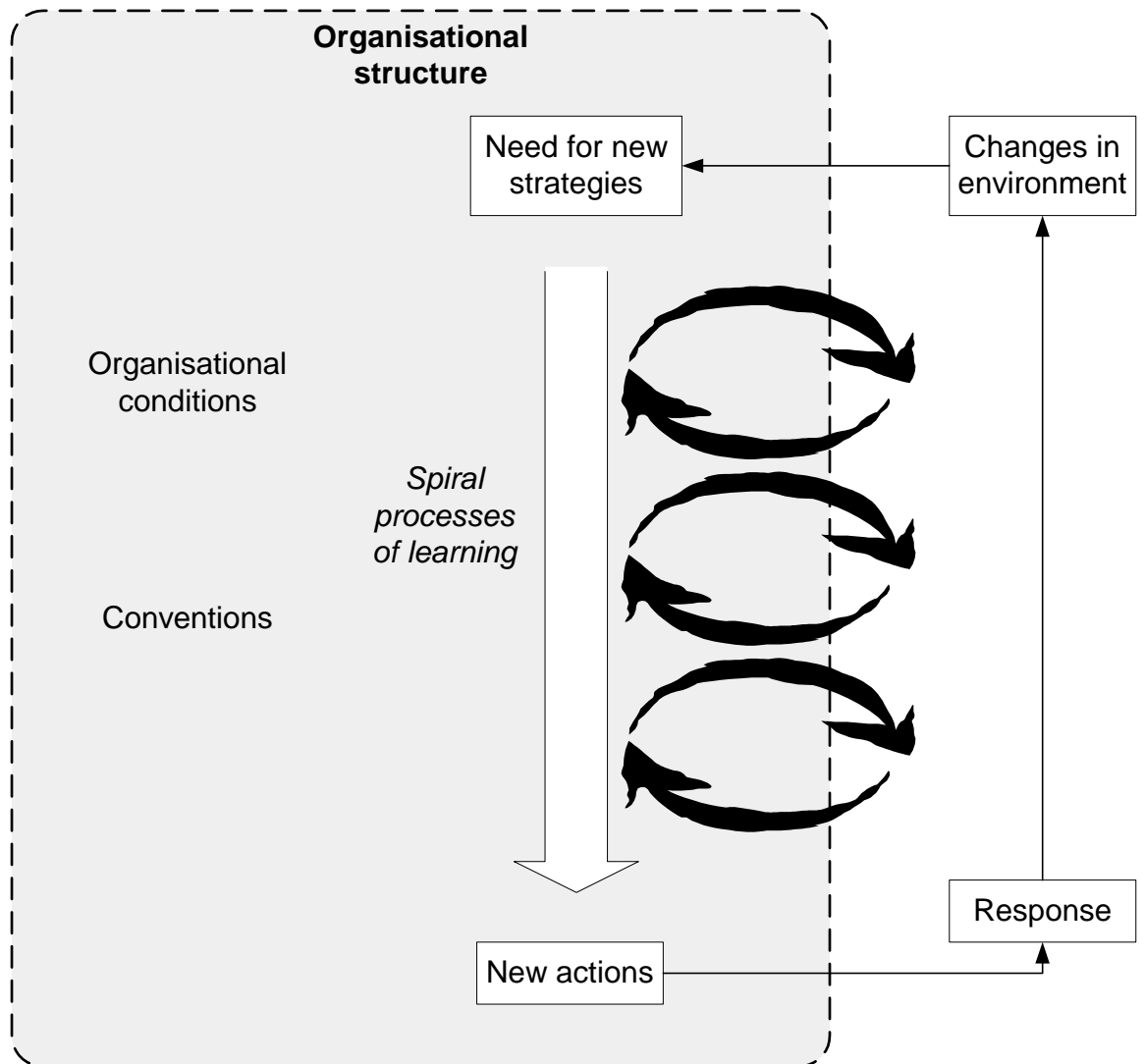


Figure 1: Analytical model of elements of innovation processes in organisations.

A simplified model of spiral processes of learning in organisations is shown in Figure 1. Changes in environment force the need for new actions in organisations if those organisations are to maintain and develop their position, for instance, in the market. These new actions may imply innovation. Strategies are designed to give direction to the kind of actions that are needed. To be able to design such strategies, organisational knowledge creation is needed, and to be able to work strategy into practice, learning is needed. As discussed above, learning can be understood as a spiral process where

knowledge is transitional; it moves between modes of tacit and explicit knowledge. How well this spiral process makes progress depends, *inter alia*, on conventions and organisational conditions rooted in organisational structure.

However, it must be emphasised that organisational learning is not solely an intra organisational issue. In Figure 1, organisational structure is indicated with a broken and open line, in order to emphasise that organisations are open systems. Actors both inside and outside the organisation are players in the process of learning. Hence, the spiral process of learning includes relations between various kinds of actors, including external ones.

Context for innovation

The main products from Norwegian agriculture are dairy and meat products, eggs, cereals, and temperate fruits and vegetables. The products are almost entirely sold in the domestic market. In 2002, national self-sufficiency from agriculture on a calorie basis was 50 percent (Rogstad, 2003); the rest consisted of fish and imports of food.

Norway has through the Agreement on the European Economic Area (EEA) close relations with the European Union (EU) without being a member. However, agriculture is only incorporated to a minor degree in this agreement. Hence, Norway has its own agricultural policy within the framework given by the WTO.

Agriculture in Norway is relatively small-scale compared to many Western countries. In 2001, 19,795 dairy farms produced 1516 million litres of milk. The average dairy farm had 15 cows, that is fewer than in Sweden (36 cows), Denmark (62 cows), and Finland (16 cows). Milk production in Norway has so far maintained a high degree of regional dispersion. Milk was processed at about 71 dairy plants (spring 2001) all over the country, with about 4900 employees.

The farmer-owned co-operative company Tine is the most important actor in the milk sector in Norway and has been in this position for decades. This co-operative buys milk from dairy farms, processes milk into products, and sells and distributes products to retailers, institutions and other buyers. In 2001, Tine consisted of ten regional co-operative companies, which covered different geographic regions of Norway. Certain common tasks were delegated to, at that time; their national federative umbrella company Tine Norwegian Dairies with headquarters in Oslo. This company coordinated much of the activity in the regional companies and had a very dominant position in the Norwegian milk sector.

From 2002, Tine has been reorganized with two main changes: First, Tine Norwegian Dairy, from now on called Tine, is the primary farmer-owned co-operative instead of regional co-operatives as before 2002, *i.e.* Tine is not a federative organisation anymore but a group of companies (Tine Group) with many corporate functions at the national level. Second, the regional co-operatives are branch (daughter)

companies, and the number is reduced from ten to five. This reorganization, see Figure 2, gave more power to the national level in Tine and aimed to make the organisation more competitive as a strategy of cost effectiveness.

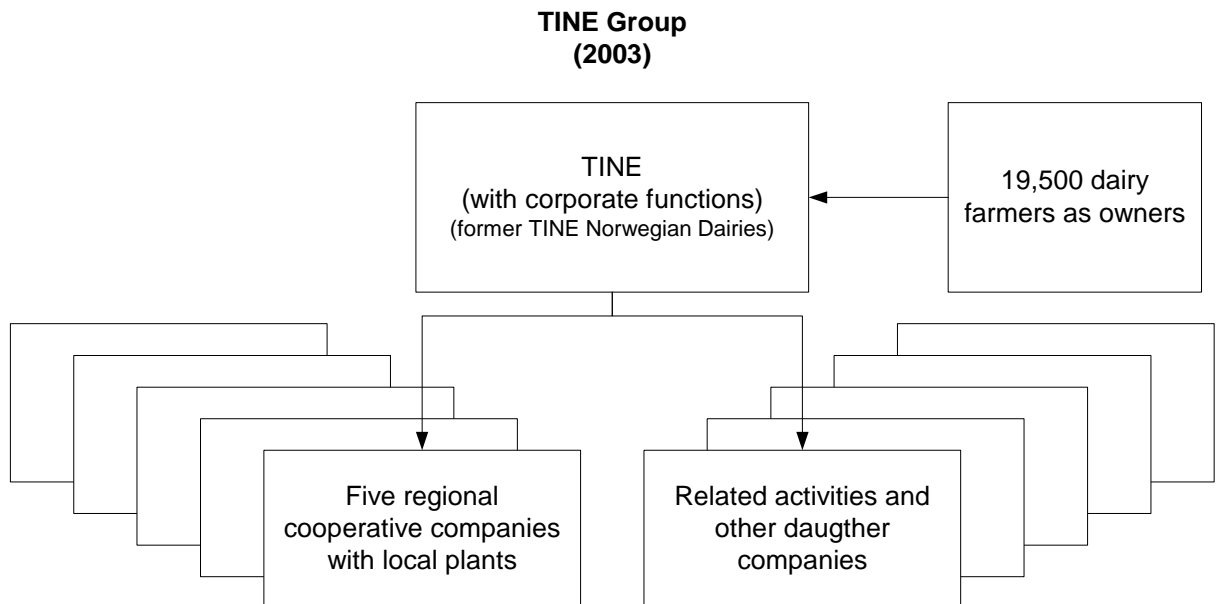


Figure 2: Tine Group after reorganization in 2002.

For decades, Tine was the only actor in liquid milk supply in Norway. In cheese supply only a few competitors were operating in limited market segments, but these actors purchase milk for their production from Tine. In 2000 there were still very few competitors; Tine bought 99 percent of the milk produced on the dairy farms and owned most of the dairy plants.

This strong position of farmer owned co-operatives is characteristic for the dairy sector in many countries. Both Denmark and the Netherlands have like Norway an almost totally co-operative dominated dairy sector, while in other countries co-operatives are minor actors, as in UK after deregulation in 1994 of the Milk Marketing Board (MMB) and the demerger of Milk Marque in 1999/2000 (KPMG, 2003).

A relevant question is; has co-operative ownership any distinct influence on innovation compared to companies governed by capital owners? For *intra* organisational processes in dairies it seems that type of ownership is of minor influence. Strategic managers are often more important than type of ownership (Lazonick, 2005). Nevertheless, as my case will show innovation is not purely *intra* organisational but to a high degree *inter* organisational and involves a long list of external actors. I argue that co-operative ownership, with local dairy farmers as owners and the advocacy group, was crucial for the initiative of innovation in the dairy firm in my case. Owners of dairy

co-operatives are not focused on return on invested capital but on having an agent (the dairy) that can process and sell the milk from dairy farms to give the farmer a good price.

Strong restrictions on import and export of milk and dairy products have been crucial for the dominant position of Tine in the domestic Norwegian market. However, these restrictions are now under pressure due to the ongoing negotiations in WTO. So far, import and export of dairy products is of limited volume, but lately there has been a small increase. Imports are mostly cheese from Denmark, Germany and France. The most important markets for export are the USA and Japan. The most famous Norwegian cheese is Jarlsberg.

An outstanding political objective in Norway is to increase competition in the dairy sector, to counteract the monopolistic position of Tine. This dominant position through an era of the agro-industrial paradigm has definitely brought *industrial conventions* to a position of dominance. At the same time, there is a relatively restrictive attitude towards a large increase in international trade in agro-food products, on the grounds of agricultural, regional and food politics. Thus, domestic competition is stimulated, and even Tine experiences competitive challenges and is finding that dominant industrial conventions are under pressure. Some of the local plants/firms and regional co-operatives are trying to develop new products even if Tine at the national level has overall responsibility for product development within the Tine Group. My case study is an example of one such developer that challenged dominant conventions.

Innovation in a dairy firm

This is a story of how a firm as a part of a group of co-operative companies tried to innovate to be more economically viable and maintain its existence. Their first attempt at innovation was to turn their business strategy from standard volume dairy products towards more differentiated niche products. In this section, I describe how this failed and how they succeeded when they turned back to standard products.

Data from this case on innovative attempts in a dairy in Norway were collected through participant observation and other methods during the period 1997-2000. This case is taken from a project, called *TF2000*², within a broader research and development programme operating in late 1990s, where my research institute was to contribute toward restructuring and the search for new solutions in organisational and production restructuring in a dairy co-operative (Stræte, 1999; Stræte et al., 2000). The author was programme manager and an active participant in the specific project that constitutes the case in this paper. However, the local firm, Tine Finnmark, was responsible for the

² TF2000 is short for the company name, Tine Finnmark, and they were in 1997 looking to the year 2000.

project TF2000. After the end of my project participation in 2000, new data were added through informants and newspapers (through autumn 2004).

The major strength of this qualitative and longitudinal research design is the unique opportunity to be 'inside' the process over a long period, applying different kinds of data collection and observation, and developing a holistic view of this organisational phenomenon.

Turn of strategy

The case study was conducted in Tine Finnmark, a dairy co-operative firm operating at regional level in Northern Norway (Finnmark County and a part of Troms County) with two production plants, at Alta and at Tana, with 40 employees altogether in 2000 (see map in Figure 3). The co-operative was owned by 325 farmers who annually delivered about 25 million litres of milk from their dairy farms. The milk was mostly cows' milk but there were also about 40 farms producing goat milk. The firm covered an area greater than the area of Denmark, with less than 90 000 inhabitants, and the dairy farms were spread over much of the district. No other dairies were doing processing in the area. In 1998, the main products from the dairy were liquid milk for consumption and a special variety of butter.

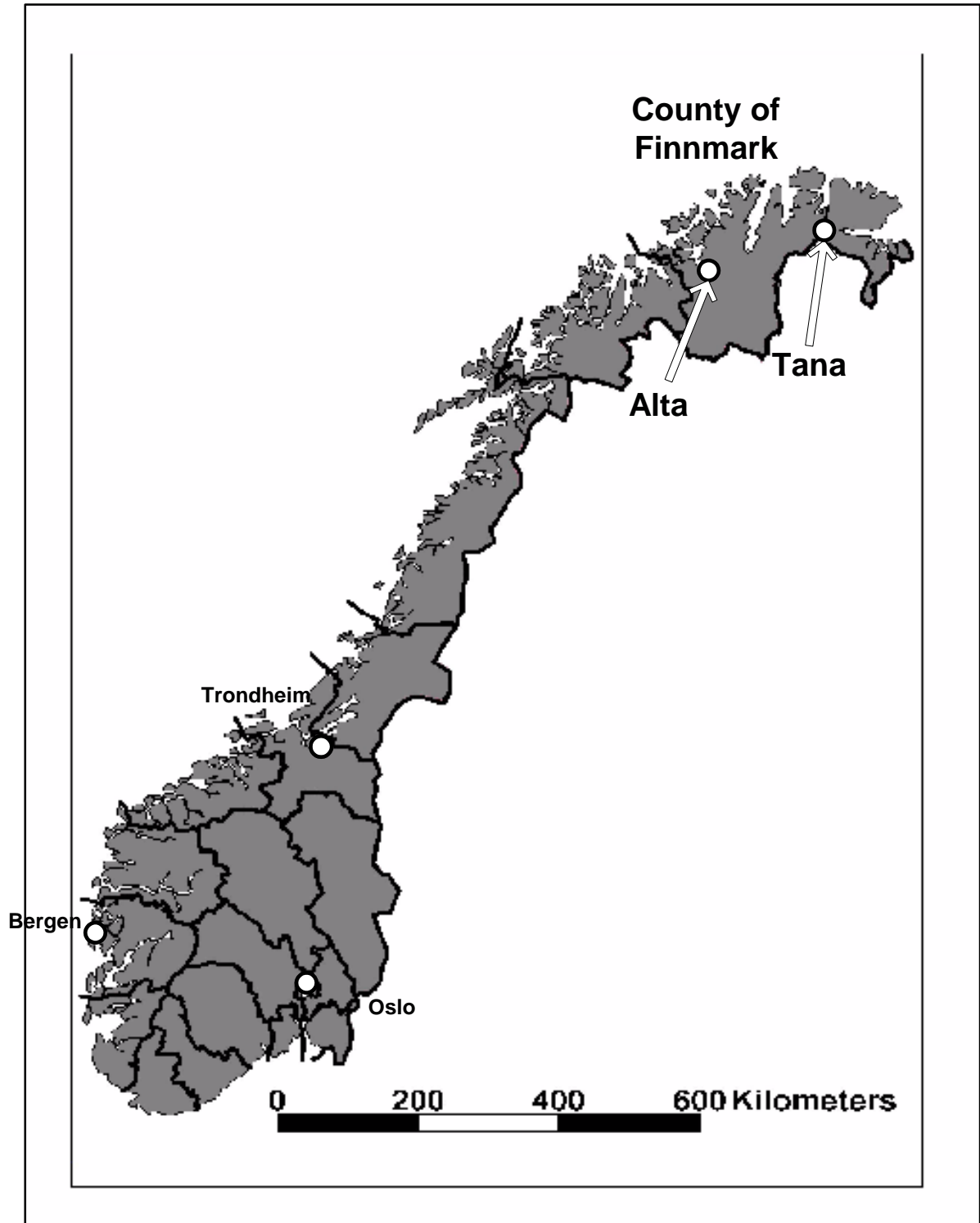


Figure 3: Norway and the county of Finnmark in Northern Norway.

Tine Finnmark was until the reorganisation in 2002 one of ten regional companies in Tine. As a part of the reorganisation, Tine Finnmark merged with the only other regional co-operative in Northern Norway. They then became one of the five regional units of the Tine Group (see Figure 2). This reorganisation gave more power and opportunities for coordination to the national level in Tine and less to the regional level. My case study was mainly done before the regional merger and the total reorganisation of Tine. Nevertheless, reorganisation was a part of the context and later on the merger was of relevance for the process of product development. The climate for intra organisational cooperation probably became better after the reorganisation.

Only about 13 million litres of the milk Tine Finnmark produced annually was consumed in its own area, corresponding to 52 percent of the actual milk production in the region. The rest was transported out of the area to the neighbouring Tine dairy company. Processing just half of the purchased milk was a problem in the first instance for the business activity in Tine Finnmark because their average production costs increased as the dairy's exploitation ratio of production capacity declined. Over time, this situation was not economically viable. In the last instance, this situation threatened milk production in the county altogether; without a local dairy, the transport distance from some farms to the nearest dairy would be very great. Without milk production very little of agriculture would be left in this northernmost part of Norway.

Because of the pressure of the situation, the project TF2000 started in 1997. The main objective of the project was to increase the dairy's own processing of purchased milk. The situation forced the dairy to act, and TF2000 was an important response.

Progress by fits and starts

The process of increasing milk processing can be described in three phases during the period from 1997 to 2004.

In the first phase, several internal working groups were put to work on the project. Persons from Tine Finnmark (manager, owner/farmer, and representatives from administration and production), from the national Tine Norwegian Dairies (representatives from the departments of organisation and R&D) and from the Centre for Rural Research (CRR) (process consultants) participated in the working groups. Tine Finnmark managed the project and working groups.

The first outcome, a new drinking milk product to which was added various fruit juices, '*Fruktmelk*', was soon launched. One of the working groups in the project developed an idea of creating a new product. This group forced the process at high speed and did much of the practical work themselves by developing a recipe, designing and ordering packaging, and adjusting the technical facilities for production at the plant in Alta. Relations with the regional state college were established in order to benefit from their competence in marketing. They helped the working group conduct product tests in the market. However, there were problems with marketing and getting access to

stores, so sales were minimal. The juice mix was promoted as a regional product with a packaging showing the North Cape, the midnight sun, and the canyon of Alta – all famous attractions of the county. An acquaintance of a member in the working group was helpful in designing the packaging. It was branded with the name of the regional firm. Several other product ideas were also discussed widely, as well as export of milk products to the neighbour in east, the city of Murmansk in Russia, with nearly 500 000 inhabitants about 130 km from the Norwegian border. However, it soon appeared to be difficult to achieve progress in developing any of the ideas.

After a year and a half, the project was reorganised into fewer working groups, with one group responsible for developing a specific product at one of the two plants. That was the beginning of the second phase. During the same period, the firm was in organisational turbulence. This disturbance culminated when the firm's manager had to leave his position as the board lost their confidence in him. This episode was not directly connected to the project, but the work was influenced by the turbulence, that was based on conflicts between the manager and several employees. The involvement of CRR was reduced in 1999/2000 and was completed during the spring of 2000, as initially planned.

The product development was continued by the firm and Tine Norwegian Dairies. Investment for new production at one of the plants, Tana in Eastern Finnmark, started in 2001. A range of new products, a kind of salad based on soft white cheese, was planned to be marketed with the national brand 'Tine'. Tine Finnmark and Tine Norwegian Dairies were co-operating on questions such as packaging, marketing, sale, product development, and economic calculations. At the regional level, including the local plant in Tana, they were working on: competence, recruiting, education, upgrading the production sites, installation of new processing equipment, certification of production localities, budgeting and planning of test production, and implementation of production quality control systems. A by-product was planned, '*Kesam*' (a kind of quark; fresh curd). These new salads had all the ingredients, packaging etc, ready to launch on the market.

However, in August 2002 the process was stopped because the main retail chains did not want to incorporate these new products into their product assortment. Negotiations in progress were interrupted. A potential competitor to Tine on these salads negotiated with the retailers, and the result was the rejection of purchases from Tine. Tine's position on the salad shelves was much weaker than on the shelves of more conventional dairy products, because other salad products were in the market already. Hence, Tine was not able to launch new salads on the market. They had no customers.

In the third phase, the planned by-product, '*Kesam*', was launched in May 2003 after some re-organising, with distribution all over Norway, and with the national brand 'Tine'. This time retail chains did not reject this product, probably because it was sold

from the shop shelves with more conventional milk products, where Tine was dominant. The launch and sale was very successful, and the product sold more than expected. 'Kesam' is still processed at the plant in Tana (late 2004), and later new variants were also launched. In 2004, the number of employees at the Tana plant was increased slightly. Even better for the dairy was a large decline of volume of milk transported to the south; the dairy is now able to process most of the milk purchased from the dairy farms in the county. The objective from 1997 of increasing the processing was fulfilled. The employees and the dairy farmers are optimistic about the future.

This story shows the dynamics of the social innovation process. An important part of innovation for the organisation is to learn to act in new ways. Following Nonaka and Takeuchi on the knowledge aspect of learning:

Creating a product concept involves a community of interacting individuals with different backgrounds and mental models. While the members from the R&D department focus on technological potential, those from the production and marketing departments are interested in other issues. Only some of those different experiences, mental models, motivations, and intentions can be expressed in explicit language. Thus, the socialization process of sharing tacit knowledge is required. (1995 p. 73).

The project of product development in Tine Finnmark was an organisational knowledge creation process; the firm intended to change its business strategy. This strategic turn involved a change in pattern of actions, and to do that new knowledge was needed.

A reason for turning towards regional and local foods and not into other strategic directions was to benefit from a growing interest from consumers to know where foods come from as a counterbalance to standardised and 'placeless' food. Secondly, regional food would give fewer problems for the main production strategies for Tine in general, i.e. the local firm could follow their own strategy.

The project TF2000 created in the first phase an arena for *socialization* where the team members discussed what was needed to meet the challenges for the dairy, what the opportunities were, and how to do it. Because of the different backgrounds and views on the situation of the team members, time was spent on dialogue and formulating concepts and tasks: *externalisation*. The team members agreed that the new product should be based on milk from the county and be identified with Northern Norway – a regional product. Hence, 'Fruktmelk' was developed and launched rapidly. The modes of *combination* and *internalisation* were probably worked through too fast in the case of this specific product. Problems occurred with access to shops, distribution, and marketing, which resulted in low sales. The idea and concept of the new product was not internalised either in the marketing and distribution systems in the

local organisation or at the national level. However, it was a process of knowledge creation even though passage of some of the modes was incomplete. Regarding ideas other than 'Fruktmelk', the project team had problems with progress in the work. In other words, the team had difficulty in expressing what to do in concrete terms, i.e., passing through modes of socialisation and externalisation.

Here I end the story of product development in the dairy in Northern Norway. In short; I conclude that the dairy tried to differentiate their production through innovation. They failed in their first attempts and from that it follows that they are not part of 'the quality turn' within the agri-food sector. However, they certainly succeeded later on with a new product within the conventional sphere. In that way, this is a story of success.

So far, this is a story about how innovation processes within a dairy firm were carried out. The struggle of transformation of knowledge has resulted in new products and a better economic situation for the firm. The spirals of learning were a foundation for the process of innovation, see Figure 1. However, the question raised in my introduction is not sufficiently answered: What happens when a firm embedded in a complex organisation tries to do something different than it is used to, and what are the challenges when doing so? Especially the failures and stagnation in the process need better explanation.

In the following, I focus more specifically on how to improve the understanding of what happened when the firm struggled with the development of new products. This case illustrates two evident problems in the process: First, the resistance to change and problems of implementing new strategies found within the organisation, and second; the disregard of power outside the organisation.

Problems of implementation of new business strategies

Creating visions and strategies is important to initiate innovation, but there is also a need to be able to change dominant routines and conventions in the organisation to work out the strategies in practice.

Routines and conventions as inertia to change

One example in my dairy case can illustrate this need to change. In the first phase, we experienced a struggle for progress in the process of knowledge creation. It was very difficult to change the established way of working. Following the model in Figure 1 it was more like a circle process than a spiral process. The project and the firm did not make use of the opportunities they in fact had, such as starting offensive marketing of the new fluid milk product. The 'old' routines and conventions in the organisation bounded what was possible; for example no money for marketing this product could be found in the budget for the actual year and there was no flexibility to reallocate funds due to changed conditions. Further, it was not clear who was in charge to give orders

and to talk with shopkeepers and clarifying this uncertainty was difficult. These are examples of how difficult it was to change the old plans for the year and implement new tasks. The new boundaries or rather opportunities given by the project were not taken into account.

Another example can be related to the ‘standard volume paradigm’ we can find in the milk sector (Stræte, 2000; Jacobsen and Stræte, 2002), that is focused on production and efficiency, i.e., dominated by conventions of ‘the industrial world’ (Boltanski and Thévenot, 1999). To be a successful innovation within this paradigm, a product must generate a high volume of sales. Such a paradigm can be a barrier to knowledge creation processes, when knowledge related to niche products is to be created. It consists of routines and conventions to serve volume production. Actions that do not fit are opposed, but not necessarily deliberately. This is a reasonable explanation of why the regional and local aspect of quality ‘disappeared’ when the national organisation took a much stronger position later in the process. The local attempts to change conventions were pushed aside by the conventions of mass production from the national part of the organisation. The local attempts were never strong enough to override the industrial conventions found in the organisation both at local and the national level.

An effective strategy of innovation must be implemented or rooted in the organisational structure to succeed (see Figure 1). To achieve this, a process needs to involve most of the organisation. In Tine, *visions or intentions* for development of new niche products were expressed, defined and put into force at national level as well as the regional level. Visions involving a regional development were discussed and accepted by the board of Tine at national level in June 1997 at the same time as the project TF2000 was initiated. In short, a ‘green light’ was given for product development in the regional companies. In fact, this intention was in deep contrast to the business strategies expressed during the 1980s through to 1997, where centralisation of R&D and national coordination were given priority in Tine. This new strategy for Tine Finnmark was a kind of counter-strategy to survive, and it was accepted at the national level. Nevertheless, acceptance does not necessary imply active involvement.

Of course, implementation of a counter-strategy raises some problems. For example, it was not deeply rooted throughout the organisation even though a vision was expressed at the national level. The niche strategy was, and is still, disputed. We may say that the intention was articulated, but not operative. Some persons in the firm did not even have confidence in the strategy of developing new products, even though they participated in the project. Problems with implementation also arose in relations between the organisational levels in Tine. On the one hand, the national level did not give priority to supporting the regional companies. As one person from the national level said:

You [in Tine Finnmark] are free to do what you want, but you have to do much of it yourself. However, it must be economically profitable and it must not be cannibalism on other products at Tine.

This kind of freedom for the regional firm was not unknown to them, according to a comment from the chair of the board:

We are happy for this project [TF2000], and we have to change ourselves. We have freedom and must take more responsibility. We don't need to ask permission for everything anymore.

On the other hand, the regional level *was used to* receiving support and service from the national level on most business activities, so why should that not be the situation in the new regional innovation project as well? In spite of the freedom, they sometimes waited for permission from the top level to do things for which they really did not need to ask. In a productivist organisation with industrial conventions, they were expected to be efficient rather than creative and take initiatives. The old conventions are inertia to processes of learning (Figure 1). Therefore, the challenge of implementation of strategies must not be underestimated.

Organisational conditions affect learning

Within the organisational structure, conditions other than conventions can influence the capacity to implement new strategies. One of them, *intention* or visions, was mentioned in the previous section. Another condition is *autonomy*. When certain tasks are defined for each member, such as in a bureaucratic organisation, the focus is on how fit each member is to solve that task. Members are recruited and trained to do a certain task, which is often described in detail (Taylor, 1911/1967). This stimulates standardising and hinders autonomy, which Nonaka and Takeuchi (1995) stress is a requisite condition for successful knowledge creation.

Tine is a hierarchical organisation and has bureaucratic elements. Collective orientation, solidarity, equality, the common Tine brand, etc. are strong common values in this organisation. These values may suppress creativity, which again can reduce the organisational possibilities of new actions. Autonomy was not a highly valued characteristic in Tine. In fact, the most creative person in the project was an external representative, one of the owners of the firm, a farmer. A typical reaction to new ideas and thoughts from several project participants was to see the barriers to their daily tasks and the boundaries set by others in the organisation.

Product development demands organisational learning and development. From the perspective of developing local possibilities and strategies, the relations between the different organisational levels in the co-operatives are relevant. The structure of decision-making and the organisational distribution of resources are especially

important. The top level, Tine Norwegian Dairies, is responsible for production planning, distribution, product development, marketing, and export in the Tine system (TINE Norske Meierier, 1999). A high degree of hierarchy and bureaucracy can be found in the organisational structure of basic processing in Tine. In a survey among Norwegian dairy managers, only 26 percent responded that their company or plant applied project organisation to solve tasks in their work (Stræte and Rye, 2002). This hierarchical structure is typical for mass production. Within this kind of organisation the relation between headquarters in the centre and branches on the periphery is often tense. Standardised mass production cannot tolerate autonomy at the branches, and from this it follows that local ideas and initiatives are ignored or even counteracted in the centre (Schoenberger, 1999).

Organisational structures are important in the stimulation of knowledge creation processes because they affect the viability of the governance modes differentially (Håkansson and Johanson, 1998). Tine Finnmark had neither an organisational structure that was suited to solving new kinds of tasks and actions, nor much experience with work on projects. The product development was organised as a project within the hierarchical organisation, i.e., it was within the dairy organisation but had no position given to it in the hierarchical structure. In addition to working on product development, working on the project did not generate tacit knowledge for the organisation. The external members were more experienced in project work. Organisation members had problems coordinating the work on the project with their daily work in the conventional business organisation. Some of the employees participated in both, and they had difficulties separating their roles. The failure to market 'Fruktmelk' was a result of these problems of organisation. Who should take the decisions that were needed? In the project, the hierarchical structure was shaken up, but in the daily and conventional activities the hierarchical structure was replaced with less autonomy. This situation did not stimulate progress on the project. Nevertheless, some progress in organisational learning was achieved (see Figure 1), and progress was made especially in phase two but then the national level with experienced staff was much more strongly involved.

Battle of market access

Change in routines is not sufficient to innovate and succeed in transforming the organisation. The second phase in the case demonstrated this in an illustrative way. The failure to achieve access to the supermarkets with the new cheese salads is an example of how organisational change *also* depends on external actors and actions. Tine had prepared all the products ready for sale, but agreements with retailers were not obtained. Without going into the details, in this competitive situation Tine was not able to succeed in selling these products.

These actions were external to the organisation but cannot be considered as external to the innovation process (as illustrated in Figure 1), i.e., a new product is not successfully developed until it has been launched in the market with positive response from consumers. Within an organisational approach it is necessary in this situation to regard organisations as open systems (Scott, 2003).

How can this episode be explained? Why did the dominant actor in the Norwegian milk sector miss the last step in launching a new series of products? One or several business actors had the power to veto purchasing Tine's new products. A neo-classical explanation is that Tine was ousted by competitors on price and product quality but this does not give much insight.

In the first stages of this process Tine had focused on technical development of the products. In the beginning, mainly Tine Finnmark and later on departments from the national level of Tine were strong involved. Even though consumer demand was analysed, it was as background information for how to design the product. From a production point of view, or based on industrial conventions (Boltanski and Thévenot, 1999), they did a good job in developing new products. Their business strategy was to expand the variety of products. So far, there was no reason for them not to succeed.

However, what they ignored was the fact they wanted to expand into a segment in the market where their position was not as dominant as they were in fluid milk and cheese. This strong position was not convenient for retailers and competitors. The relation between seller and buyer is influenced by the context, in which market position is an important element. When context changes as in this situation, the relation changes as well. The strategy from Tine did not work even though the material product was probably good enough in the market compared to similar products from competitors. Tine, both at national and regional level, was too poor in conventions connected to the market mode of worth and maybe too strongly attached to conventions connected to the industrial mode of worth. A range of excellent dairy products was not adequate when criteria for justification were changed, i.e. criteria regarding market position and behaviour in *other* market segments became more relevant.

Retail chains have a strong position in Norway. Lately, prominence has been given to a system where producers are paying in various ways for entering the stores with their products and for placing products in attractive shelves in the stores. The competition authority is investigating this system at present and Tine is under investigation for attempts to misuse the company's dominant position with the sacrifice of a smaller competing dairy company. This investigation is not related to the case presented in this paper. However, both this investigation and my case show that the relations to retailers are very important and highly influenced by power positions. In my case, Tine was the loser.

The dairy products from the small firm from Northern Norway became involved in a battle beyond the firm's sphere of activity, i.e. the battle of breaking down the dominant position of Tine. What on one hand was an advantage, being a part of Tine and achieving access to important resources was on the other hand a disadvantage.

This discussion of power makes it explicit that knowledge and internal organising alone are insufficient for success of innovation processes. The influence from external actors and action related to the organisation must not be left out but be included in the learning process (see Figure 1).

Conclusions

To change business strategy is challenging for a firm, especially when it is part of an integrated group of companies. The dairy firm presented in this paper tried to develop new dairy products in order to become more economic viable. Their original attempt at innovation was to turn their business strategy from standard volume dairy products towards more differentiated niche products. This strategy did not succeed, but substantial progress was achieved when they turned back to standard products. This return was not an explicit and rational decision but rather a consequence of development in relations as the process of innovation carried on.

Innovations most often require organisations to act in new ways, or more precisely: the coordinated action among the members of business organisation must change. New actions require new knowledge. Hence, knowledge creation and organisational learning are important to bring about change in coordinated action, and as a next step to succeed in innovation. However, knowledge creation is not sufficient to understand how organisations change. I have emphasised two additional elements.

First, coordinated action and practice need to be more focused to explore the challenge of implementing new strategies. Even though an intention or business strategy is present, the *implementation* of the strategy in the organisation results in less progress. Tacit resistance to strategies will probably always occur. Hierarchical and bureaucratic organisations that have existed for a long time in relatively stable conditions have problems creating space for autonomy. This is a drawback when new actions are needed.

The ability to change routines and conventions is dependent on how flexible and dynamic the organisation is, and how processes are organised. Being familiar with change will entail greater ability to change routines and conventions. One way to stimulate the ability to break routines and conventions is to create 'limited organisational space' within the organisation. Depending on the organisational level, this may be a branch within a group of companies or a project within a branch. Organisational conditions, like strong uniformity and less autonomy, may be a hindrance for collective learning and increase the risk of lock-in. Hence, novelty is not achieved – in vertically integrated organisations as well as in spatial concentrations of

firms (Visser and Boschma, 2004). This ‘organisational space’ needs to be filled with persons. That means intrapreneurs are needed.³ Within an organisation, stimulation of this kind of agency can be done through training, incentives, and recruitment. Future research should focus more on stimulation of intrapreneurship and how intrapreneurs can contribute to organisational learning. Further, to explore change in tacit and routinised life in an organisation, ‘worlds of worth’ and modes of collective coordination from theory of conventions could be a valuable path to follow (Boltanski and Thévenot, 1999; Eymard-Duvernay, 2002).

However, *organisation* of processes may compensate for lack of optimal organisation conditions and is especially important when significantly different traditions of conventions are involved. Time and space for socialisation and externalisation are important to shape robust organisational knowledge creation processes.

Second, power, external relations and actions must not be ignored in studies of organisational learning and innovation. With too little emphasis on organisations as open systems, there is from a research perspective a danger of poorer understanding of how organisations change. As my case shows, external relations are filled with power and are crucial for the innovation process. This perspective of openness should be included in concepts and models developed.

Acknowledgement

My appreciation to Asbjørn Karlsen, Britt Dale, Jahn Petter Johnsen, Larry Busch, Reidar Almås, and two anonymous referees for valuable comments on previous versions of this paper, and to the staff in Tine Finnmark for their cooperation. Ruth Gasson has been helpful to improve the language.

References

- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. A. (1996) *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- BATHELT, H. and GLÜCKLER, J. (2003) Toward a relational economic geography, *Journal of Economic Geography*, 3, 117-144.
- BERGER, P. and LUCKMANN, T. (1966) *The social construction of reality*. New York: Penguin Books.
- BOLTANSKI, L. and THÉVENOT, L. (1999) The Sociology of Critical Capacity, *European Journal of Social Theory*, 2, 359-377.

³ Intrapreneurship (short for intraorganisational entrepreneurship) is a system to increase the capability of innovation in large organisations by use of entrepreneurial talents (Pinchot, 1985).

- COOKE, P. and MORGAN, K. (1998) *The Associational Economy: Firms, regions, and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- EYMARD-DUVERNAY, F. (2002) Conventionalist approaches to enterprise, in FAVEREU, O. & LAZEGA, E. (Eds.) *Conventions and Structures in Economic Organisation: Markets, Networks and Hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- GERTLER, M. S. (2003) Tacit knowledge and the economic geography of context or The undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3, 75-99.
- GOODMAN, D. (2003) The quality 'turn' and alternative practises: reflections and agenda, *Journal of Rural Studies*, 19, 1-7.
- GOODMAN, D. and WATTS, M. J. (Eds.) (1997) *Globalising food: Agrarian questions and global restructuring*. London: Routledge.
- HÅKANSSON, H. and JOHANSON, J. (1998) The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies, in BRUNSSON, N. & OLSEN, J. P. (Eds.) *Organizing Organizations*. Oslo: Fagbokforlaget.
- JACOBSEN, E. and STRÆTE, E. P. (2002) Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk, in ROMMETVEDT, H. (Ed.) *Matmakt: Politikk, forhandling og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- JOHANNISSON, B. (2000) Modernising the Industrial District: Rejuvenation or Managerial Colonisation., in VATNE, E. & TAYLOR, M. (Eds.) *The Networked Firm in a Global World*. Aldershot: Ashgate.
- KPMG (2003) *Prices and profitability in the British dairy chain. Report to the Milk Development Council*.
- LAZONICK, W. (2005) The innovative firm, in FAGERBERG, J., MOWERY, D. C. & NELSON, R. R. (Eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- LEVIN, M. (1997) Technology transfer is organizational development: an investigation into the relationship between technology transfer and organizational change, *Int. J. Technology Management*, 14, 297-308.
- MARCH, J. G. and SIMON, H. A. (1958) *Organizations*. New York: John Wiley.
- MARSDEN, T. (2003) *The Condition of Rural Sustainability*. Assen: Van Gorcum.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- PINCHOT, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- POLANYI, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.

- PORTER, M. (1992) *Konkurransefortrinn (translated into Norwegian from Competitive Advantage)*. Oslo: Tano.
- ROGSTAD, B. (Ed.) (2003) *Utsyn over norsk landbruk: Tilstand og utviklingstrekk 2003*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- SCHOENBERGER, E. (1999) The firm in the region and the region in the firm., in BARNES, T. J. & GERTLER, M. S. (Eds.) *The New Industrial Geography: Regions, regulation and institutions*. London: Routledge.
- SCOTT, W. R. (2003) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- SPILLING, O. R. (1998) *Entreprenørskap på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- STORPER, M. and SALAIS, R. (1997) *Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- STRÆTE, E. P. (1999) *Når markedet overtar - om meierisamvirkets omstilling til en konkurransesituasjon*. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- STRÆTE, E. P. (2000) *What governs the restructuring of the agro-food chain? Institutional perspectives in the Norwegian milk sector*. Trondheim: Centre for Rural Research.
- STRÆTE, E. P. and RYE, J. F. (2002) *Bedriftsutvikling i meieribransjen: Resultater fra en spørreundersøkelse i 2001*. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- STRÆTE, E. P., STAVRUM, T., KVAM, G.-T. and ALMÅS, R. (2000) *Omstilling i meierisamvirket: Erfaringer fra prosjektet "Tak for ny næring" 1995-2000*. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- SUNDBO, J. (1998) *The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Technology and Strategy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- TAYLOR, F. W. (1911/1967) *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton.
- TINE NORSKE MEIERIER (1999) <http://www.tine.no/>, 99-10-10
- VISSER, E.-J. and BOSCHMA, R. (2004) Learning in Districts: Novelty and Lock-in in a Regional Context, *European Planning Studies*, 12, 793-808.
- WARD, N. and ALMÅS, R. (1997) Explaining change in the international agro-food system, *Review of International Political Economy*, 4, 611-629.

INNOVATION AND CHANGING 'WORLDS OF PRODUCTION' CASE-STUDIES OF NORWEGIAN DAIRIES



Egil Petter Stræte

Norwegian University of Science and Technology, Trondheim

Abstract

Restructuring within the agro-food supply chain has given rise to a debate about how to maintain the creation of local added value. Innovation is one of the main strategies proposed as a part of the quality 'turn' in agro-food. The purpose of this paper is to identify and discuss problems and important factors in the processes of product development. Three Norwegian case-studies of dairies, which have tried to develop new dairy products, constitute the empirical basis. They are all local firms within a larger cooperative company. Even though there are similarities in the context for these three cases, there are differences in how their strategies are carried out. The theoretical framework is based on the theory of conventions and the theory of worlds of production. It is concluded that important factors for innovation and change of worlds of production

are local entrepreneurial capabilities, intensity of integration between firm and parent-company, and the strength of the firm's embeddedness to the local community. Entrepreneurs are important as agents who break old conventions; intensity of vertical integration may be a constraint for change of world of production; and strong local embeddedness is an advantage for innovation within the quality 'turn' in agro-food. It is an advantage to be strong on entrepreneurial capabilities, but there are possibilities of substitution. Local entrepreneurial capabilities can be substituted by mobilizing vertically in business integration; however, this substitution may constrain a more radical innovation.

KEY WORDS ★ conventions ★ dairy ★ food supply chain ★ innovation ★ worlds of production

Structural change in the food processing industry in many Western countries has resulted in concentration in administration, in ownership and in the production structure. For many local communities, structural rationalization and plant closure mean less business activity, reduced employment and tax income, as well as loss of know-how in agricultural food processing and distribution. This development has given rise to a debate about how to maintain the creation of local added value in the food sector. Hence, how can firms or local plants strengthen innovation as a competitive strategy within the food processing industry?

Researchers from various disciplines are dealing with questions about innovation, local development and competitive strategies. There is a continuum in science between abstract theories and the real world. Theories can be too abstract for applicability, while

empirical research can be too close and too specific to the empirical world so there will be little principal knowledge to transfer to other cases. Theories at the meso-level, like conceptions of innovation systems, clusters and localized learning may have better applicability, but there is a need for more research to test such models empirically (Mariussen, 2001). The aim of this paper is to contribute empirically to this need in order to give a better understanding of innovation processes in firms. This can give some implications for practical development and theoretical research as well. More specifically, the purpose of this paper is to identify and discuss problems and important factors in processes of innovation in local dairies. What happens when a firm tries to act in a new way? How do they make progress in the process of innovation? The terms 'local dairy', 'plant', and 'firm' are applied synonymously in this paper referring to the unit of

production that can be found physically localized at a place.

Creation of added value within the food sector is related to the distinction between the agro-industrial paradigm and 'alternative food' (Goodman and Watts, 1997; Ward and Almås, 1997; Friedland, 2001; Marsden, 2003), or what is called the quality 'turn' within the food sector (Goodman, 2003). An element of importance in this turn is the perspective of space or rather 'the local'. Phenomena such as local food, regional food, artisanal food, and short-supply food chains are all expressions of this turn and have strong relations to 'the local'. Several assumptions can be reached from recent research within agro-food sociology and geography analyzing aspects of this quality turn. First, research that emphasizes discursive, network, and new institutional approaches has stressed the importance of agency (for example Murdoch and Miele, 1999; Ilbery and Kneafsey, 2000; Morris and Young, 2000; Murdoch et al., 2000; Hinrichs, 2003; Sage, 2003; Winter, 2003). What Arce and Marsden (1993: 308) were missing, a need to 'incorporate the social life of commodities and see how they are constituted through actors' social practices, everyday experiences, and actions', are now more focused. However, the influence and reach of these works are still very limited (Goodman, 2003). One explanation could be the point from Sayer (2001) and transferred to agro-food by Goodman (2003), that there is too little critical analysis of social and cultural embeddedness. Hence, disembedding forces related to systems are overlooked. In other words, there is a need for approaches that combine structure and agency. Second, quality of food is a social construction constituted by actors related to both production and consumption (Ilbery and Kneafsey, 1998; 2000; Morris and Young, 2000; Murdoch et al., 2000), even though attention has been called to the lack of integration of consumption into the analysis (Arce and Marsden, 1993; Goodman and DuPuis, 2002). Third, the relationship between quality and local embeddedness is not fully explored. On the one hand, the quality turn is regarded as 'the hope' for the local producers as well as for challenges related to health and environmental issues (Ilbery and Kneafsey, 1998; Murdoch and Miele, 1999; Ilbery and Kneafsey, 2000). On the other hand, it is argued there is a need to separate a quality turn from a

localism turn (Winter, 2003). Localism may not (always) be sustainable, environmental or give a satisfactory state of nutrition (Hinrichs, 2003). This apparent constraint must be further explored. One aspect is to divide between territorial embeddedness and social and cultural embeddedness, and search for forces that influence embeddedness *and* disembeddedness. Murdoch and his colleagues point to what they call 'successful quality production', i.e. sold outside the immediate locality of production, needing a complex combination of embeddedness and disembeddedness (Murdoch et al., 2000: 120).

These assumptions are the context for this empirical study of dairies that tried to change their behaviour to increase their creation of added value. Firms that try to follow the qualitative turn carry out innovative actions. According to Schumpeter (1934/1983: 63), development – or innovation – is 'only such changes in economic life as are not forced upon it from without but arise by its own initiative, from within'. A key process is to carry out new combinations of resources and production. Innovation is understood as a change of a production system, expressed as new actions within a firm. There is discussion whether a new combination must be new not only in a firm but also new in a sector to be accepted as an innovation. Lundvall (2002) argues that in the real world it is difficult to differentiate between innovation and imitation. On the one hand, it may be difficult to define if a new product is new compared to other products in the market; and on the other hand, to copy a product may be almost as difficult for a firm as for another firm to create anew. From this it follows that a definition of innovation in a broad sense includes new production processes, new products, and new organizations in a firm. Change is then a concept close to innovation.

System approaches and cluster studies, such as Hauknes (2001) on innovation in agro-food production in Norway, give an overview and opportunities to raise hypotheses. To understand *how* processes are implemented there is a need for in-depth studies and to be more open to the role of knowledge and human resources (Lundvall and Maskell, 2000).

A theoretical framework that has potential to combine structure and agency, is the theory of conventions and theory of worlds of production

(Storper, 1997; Storper and Salais, 1997). The rationale is to emphasize action and individuals' own ability to influence their own situation (Ward and Almås, 1997) but without overseeing forces and limitations found in structure. Convention theory is related to French regulation theory and has similarities to actor network theory (ANT) in the way it is interpretative and the actor is the starting point for the analysis (Wilkinson, 1997). By combining convention theory and the more structural dependent theory of worlds of production, as Storper and Salais do, it is possible to take account of historical tracks through institutionalized patterns of action, as well strategic actions from current actors. This statement does not have as an objective to create a unified framework but rather an ambition to create passages between these two perspectives. In this paper, these theories are applied empirically and adjusted to the agro-food sector. My methodological approach has many similarities to the one used by Murdoch and Miele (1999) but the context is different and I give greater emphasis to innovation, i.e. the dynamic aspects of worlds of production.

The data material used in my analysis is taken from three Norwegian case-studies of dairies that have tried to be innovative by developing new dairy products. The Norwegian dairy sector as context is described to increase the relevance to similar cases both in other sectors and in other countries. Norwegian agriculture is often considered as protected from globalized restructuring, but even here, the same kind of mechanisms can be found as in many other Western countries. Increasing competition in locked-in industries that force firms to act in new ways is a well-known issue, but *how* they really act in a new way is not so well known.

Conventions and worlds of production

A basic concept in the theory of worlds of production is *conventions* (Storper, 1997; Storper and Salais).¹ Industrial production and innovation is a complex system of actors, network and actions. In concrete situations there are interdependencies between actors. They develop 'a sort of "agreement" about what is to be done – in the sense that what each person does meets the expectations

of the others on whom he or she depends' (Storper and Salais, 1997: 16). This agreement is a convention.² However, it is not a formal or formulated agreement. In sociological terms, it is more like rules (Lazega and Favereau, 2002).

Theory of conventions may be applied both on the macro- and micro-level; macro about 'long variations, in terms of historical duration or cultural gaps' and micro about 'short variations which consist of differences between activities within a single economy, or changes in conventions in an organization, during interaction and so on' (Eymard-Duvernay, 2002: 69). Regarding the food sector, a firm or organization challenges the conventions it belongs to when alternative food products are being developed. The organizational context is one of the most important aspects to take into account when this embeddedness is questioned, because a local firm's external relations are the carriers of the conventions this firm is embedded into. When local firms are strongly integrated in larger organizations such as cooperatives, as they are in this study, the embeddedness in dominant conventions may be equivalently strong.

To apply conventions theory concretely to an industrial sector such as food processing, the theory of worlds of production is helpful. According to Storper and Salais, successful production activities are based on coordination between actors that involve interpretation, precedent and convention. Because of the heterogeneity there are 'multiple forms of efficient economic coherence for production systems, but the possibilities for a given pragmatic situation are limited to coherent patterns of coordination or agreement. We call these patterns "possible worlds of production"' (Storper and Salais, 1997: 20). A bundle of conventions creates a possible world of actions. I must emphasize that this is not a static view: conventions and patterns are continuously under influence and in a state of change. This institutional approach has similarities to the management-oriented approach of organisational learning (for example Argyris and Schön, 1996). According to Eymard-Duvernay (2002), organisational learning does imply a stimulation of the capacity to change conventions.

However, a model based on ideal types of patterns or worlds of production is constructed (Storper, 1997; Storper and Salais, 1997) to make interlinkages between individuals, organisations,

objects and ideas. For my purpose, I make use of a part of the multiplicity model. My approach is also inspired by the work of Murdoch and Miele (1999) and Murdoch et al. (2000), who apply this model to the agro-food sector. Their and my application of these theories are primarily on the micro-/meso-level, while Parrot et al. (2002) have shown an application on an aggregated macro-level when they argue that different perceptions of regional food products represent differing hierarchies of conventions in northern and southern Europe.

Applied technology and organization of production and the firms' market orientation are basic elements in analyzing industrial activities in capitalist systems. Two basic ideal types of products are constructed out of different forms of technology. A *standardized* product 'is made with a known, widely diffused production technology in which quality is so widely attainable that competition comes to be inevitably centred on price' (Storper, 1997: 109). A *specialized* product 'is made with technology and know-how that are restricted to a community of specialists. The quality of the product is always an important ingredient in the competitive strategy of these firms where, in the

extreme case, price becomes a secondary element in competition' (Storper, 1997). Further on, two other basic ideal types of products are constructed out of different forms of market orientation. A *generic* product 'can be sold directly on the market, because its qualities are so well known' (Storper, 1997), but this market is predictable because 'its appeal to a large number of potential buyers at any given moment allows producers to estimate fluctuations of the market and thus plan their investments and allocation of resources' (Storper, 1997). However, a *dedicated* product has specifications or qualities adjusted to the needs of a particular client or type of client. This market is characterized by interpersonal negotiations rather than supply and demand curves found in the generic market.

These ideal types put together, as in Figure 1, can form four new ideal types of modes of production, which I have adjusted to the agro-food supply chain and the supply of dairy products in particular. To emphasize this adjustment in my model, these ideal types of worlds of production have been renamed.

1. In *mass production*, products are designed and produced with standardized technology for a

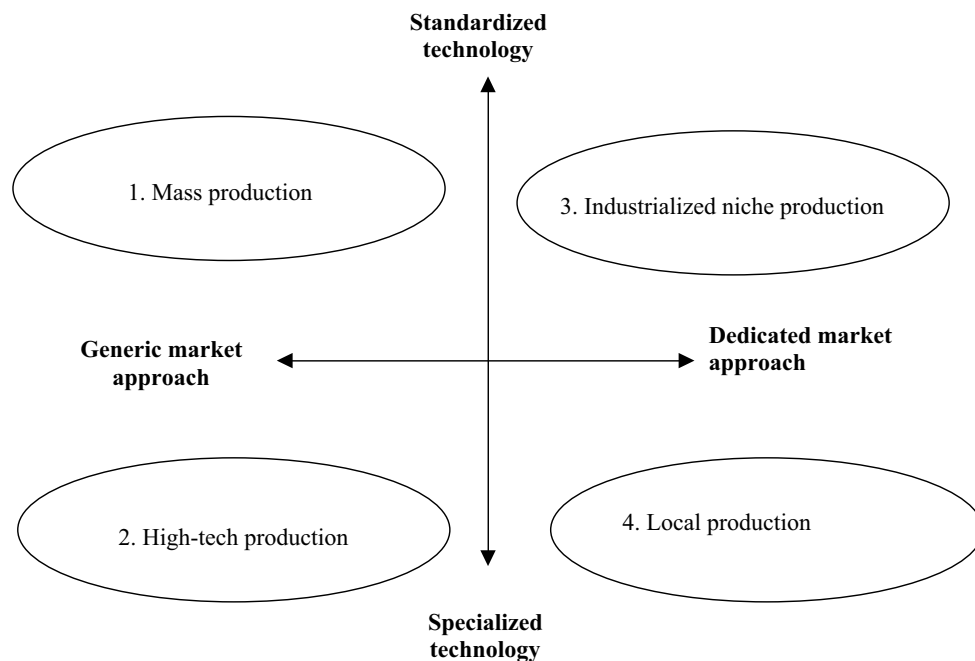


Figure 1 Worlds of production in the agro-food supply chain
Source: after Storper and Salais (1997), Murdoch et al. (2000).

- large number of buyers. Milk for consumption and white cheese (gouda, cheddar) are typical examples from the dairy sector. This ideal type corresponds to 'The Industrial World' (Storper and Salais, 1997: 33).
2. In *high-tech production*, products are designed and produced with specialized technology for a large number of buyers. High-tech in food processing includes not only advanced machinery, but even more sensitive biological processes. However, the technology is limited to a few specialists. An example from dairy products is functional food products, for instance adding probiotic lactic acid bacteria to milk. This ideal type corresponds to 'The World of Intellectual Resources' (Storper and Salais, 1997: 33).
 3. In *industrialized niche production*, products are designed and produced with standardised technology for a limited numbers of buyers with special needs or demands, or specific market segments where the producer is able to hold a dialogue with the buyer. Murdoch et al. (2000) refer to an example in which a firm producing organic yoghurt managed to increase sales – and production – without losing the local connection. This ideal type corresponds to 'The Market World' (Storper and Salais, 1997: 33).
 4. In *local production*, products are designed and produced in a special craft-based way due to local traditions and are locally embedded, and use a technology which is limited to a community of specialists. The market and distribution is targeted and sales are often based on personal relations and trust. Farm-processed cheese is an example. This ideal type corresponds to 'The Interpersonal World' (Storper and Salais, 1997: 33).

In the dairy sector, 'mass production' is unquestionably economically the most important world of production in terms of sales. In Norway as in other Western countries, the main focus in the agro-food supply chain is on standard products of constant quality, relatively low price and sales in large volumes (Almås and Ward, 1994; Almås et al., 1997; Goodman and Watts, 1997), although local production is increasing due to the previously mentioned quality 'turn'.

This approach and application of the model of worlds of production can help to explain how firms

have different adjustments depending on their form of technology and market orientation. Product development may involve change of world of production, which also includes change in conventions. From this it follows that innovation includes a break with old conventions and establishing new ones. This is necessary to achieve Schumpeter's 'new combinations'. There is a need to identify factors that are influencing this process. In one of the cases in this study, the firm tried to change strategy from producing mass products to producing industrial niche products; this change forced the need for new organization and knowledge. The theories of convention and worlds of production can shed light on these questions and also the local aspects of the food supply chain.

Method and data

My research questions are explanatory – I search for and identify factors relevant to processes of innovation in firms and discuss how these factors influence the processes. These kinds of questions support the choice of collecting qualitative data and analyzing cases (Yin, 1994). Three cases are analyzed and three main kinds of techniques for data collection were used: participant observation, interviews, and documents/informants.

Data from the first case (Finnmark) was collected through a variant of participant-observation in a research and development project in the period 1997–2000. The aim of the project was to support restructuring and finding new organizational and production solutions in a dairy cooperative (Stræte, 1999; Stræte et al., 2000). My role was project manager. This kind of action research has given valuable insight into the dairy and milk sector and was a unique opportunity to follow a process within a firm over a four-year period. Another strength with this kind of data collection is the opportunity to observe what people do and not only base the analysis on what people say they do. Settings for observation were primarily various kinds of meeting, personal talks with employees and owners, telephone calls, and various kinds of business documents. Much of this insight is documented through notes taken during this project period, internal memos written, meeting reports,

and public reports published from the project. This increases the reliability of data. At the end of my project participation in 2000, data was added through informants and newspapers. In the second case (Dovre), data was collected through documents and five personal interviews (semi-structured and taped) in March 2001 with persons working in the dairy, the municipality and a local business association. Data for the third case-study (Røros) was collected through three interviews in May 2003 with persons working in or in strong relation to the dairy (semi-structured and taped). In addition, informants, newspapers and documentation in a report (Flø et al., 2000) were significant here. Permission was obtained to apply data for research purposes without anonymity of the firms.

The first case-study, Finnmark, was chosen because it was a firm trying to develop and innovate, and I had the opportunity to participate in the process. The other two case-studies were chosen because they were dairies within the same national and organizational context, and seemed to be successfully innovative in their own alternative way. I wanted to understand how they did it by comparing with the first case. By comparing cases, validity can be increased (Yin, 1994).

Using data from participant-observation may disturb the role of observation (Yin, 1994: 89). However, in terms of the Finnmark case-study I had a certain 'distance' from the project, mainly because different aspects of it were widely discussed with colleagues, and also because I followed relevant discussions in newspapers and business journals. When the other two cases are added and compared to this case, I regard my data from the Finnmark case-study to be valid.

The method used in the Finnmark case-study differs from the one applied in the two other cases. Participant-observation is a time-consuming method, and when other cases were needed to get a better understanding from the theoretical point of view, interviews and secondary sources were preferred. It is a challenge to have different kinds of qualitative data in each case and there is a danger that different factors are compared and that the cases based on interviews are less complete compared to the case based on participant-observation. To counteract this weakness, secondary documents and informants were used to supplement the interviews. However, data are applied to tell

stories about the processes in each case, and crucial factors are emphasized. The case-study based on participant-observation was carried out first and the other two later. That meant the 'in-depth' case-study (Finnmark) was a reference point when I started to collect data from the other two.

I regard my collected data as valid for this analysis. Nevertheless, it must be emphasized that my generalizations are analytical and not statistical: I develop theory and concepts to be adequate tools to understand firms.

The structure of the Norwegian milk sector

As the northernmost country in Europe, the climate in Norway is colder and the growing season shorter for agricultural productions than further south. However, there is an agreed objective in Norway to maintain a relatively extensive domestic food production. The arable land is scattered all over the country and covers about 3 percent of the total area. The main products are dairy and meat products, eggs, cereals and temperate fruits and vegetables. The products are almost entirely sold in the domestic market. In 2000, national self-sufficiency from agriculture on a calorie basis was 49 percent (Budsjettnemnda, 2002); the rest consisted of fish and imports of food.

Norway is not a member of the European Union (EU), but through the Agreement on the European Economic Area (EEA) Norway has close relations with EU policy. However, agriculture is only to a minor degree incorporated in this agreement. Norway has its own agricultural policy within the framework of the agreements in the WTO.

Agriculture in Norway is relatively small-scale compared to many Western countries. In 2001, 19,795 dairy farms produced 1516m litres of milk (Budsjettnemnda, 2002). The average dairy farm had 15 cows, that is less than in Sweden (36 cows), Denmark (62 cows), and Finland (16 cows). Milk production in Norway has so far maintained a high degree of regional dispersion. Milk was processed at about 71 dairy plants (spring 2001) all over the country, with about 4900 employees. There has been a significant reduction in the number of dairies – from 251 in 1970 – and there are plans for further

reductions. However, there is a growing interest in farm processing of milk, even though there are probably less than 100 farms involved so far.

The farmer-owned cooperative TINE Dairies is the most central actor in the milk sector in Norway (Figure 2). This cooperative buys milk from dairy farms, processes milk into products, and sells and distributes products to retailers, institutions and other buyers. In 2001, TINE Dairies consisted of 10 regional cooperative companies, which cover different geographic regions of Norway. Certain common tasks are delegated to their national federative umbrella company TINE Norwegian Dairies. However, this company coordinates much of the activity in the regional companies and has a very dominant position in the Norwegian milk sector. TINE Norwegian Dairies and the regional companies are all together called TINE Dairies, or TINE for short. Hence, TINE Dairies in many situations can be regarded as one economic actor. Several mergers have reduced the number of regional dairy cooperatives to 10.³

For decades, TINE has been the only actor in liquid milk supply in Norway. In cheese supply there have been a few competitors in limited market segments, but these actors purchase milk for their production from TINE. In 1995 the first small dairy competitor was established. In 2000 there were still very few competitors, so TINE bought 99 percent of

the milk produced on the dairy farms. TINE was the owner of most of the dairy plants.

Import and export of dairy products is of limited volume so far, but there has been a small increase. Imports are mostly cheese from Denmark, Germany and France. The most important markets for export are the USA and Japan. The most famous Norwegian cheese is Jarlsberg.

There is an outstanding political objective in Norway to increase competition in the dairy sector, due to the monopolistic position of TINE Dairies. This dominant position through an era of the agro-industrial paradigm has definitely brought industrial conventions to be dominant. At the same time, there is a relatively restrictive attitude towards a large increase in international trade in agro-food products, on the grounds of agricultural, regional and food politics. Thus, domestic competition is stimulated, and even TINE Dairies are experiencing competitive challenges and dominant conventions are under pressure. Some of the local plants/firms and regional cooperatives are trying to develop new products even if the national TINE Norwegian Dairies have overall responsibility for product development within TINE. My case-studies are examples of such developers that challenge dominant conventions.

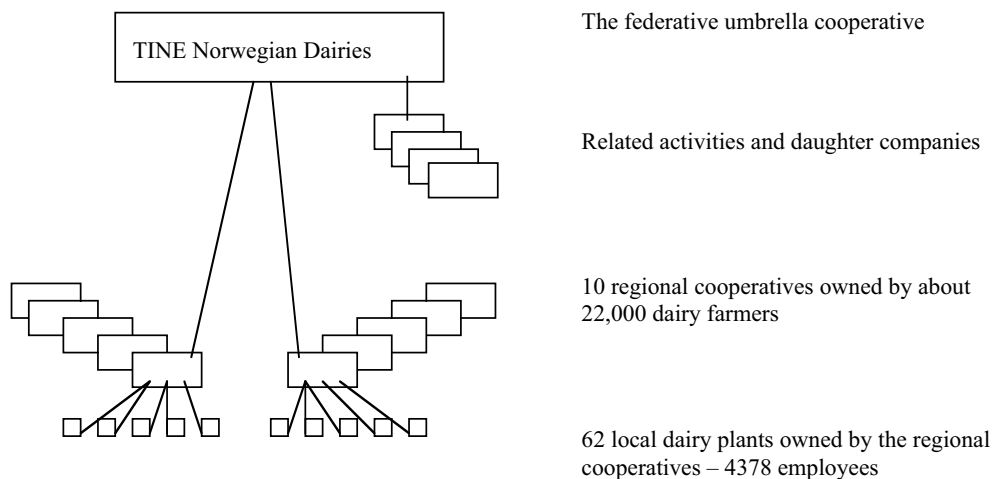


Figure 2 The organization of TINE Dairies (01.01.2001)

Cases of product development in dairies

All three case-studies are examples of local firms trying to develop new products dedicated to market niches. They are all located in relatively small towns in rural districts (Figure 3).⁴ A strong motivation within all the firms was the spirit to survive the era of structural rationalization and their main strategy was to diversify away from conventional mass production. They were as a starting point organizationally integrated in different regional companies of the farmer-owned cooperative TINE Dairies, but during the process they developed differently. A result of this integration is that distribution and market access were coordinated

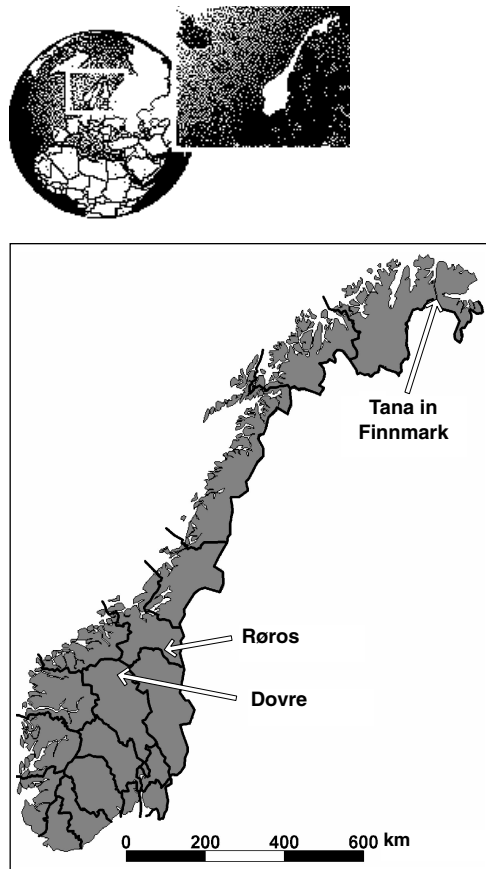


Figure 3 Locations of the Norwegian case-studies
Source: for small world map [<http://office.microsoft.com>].

within TINE at a national or regional level, and not on the plant level. The main problems for all three firms were a low exploitation ratio of production capacity and a low processing ratio of purchased milk. Over time, this situation would not be economically viable. Background information is shown in Table 1.

In the first case-study, Finnmark, a development project started in 1997. The objective of the project was to increase the dairy's own processing of milk and reduce the need for further transport to the neighbouring regional cooperative. A major strategy to achieve the objective was to develop new milk products. Several working groups were established and persons from the regional cooperative, from the national TINE Norwegian Dairies and from my research institute participated. The regional company managed the project and working groups. After a few months, a new drinking milk product was launched, but there were problems in marketing and getting access to stores.⁵ Several other product ideas were also discussed, but it soon appeared there were problems in making progress in development. After a year-and-a-half, the project was reorganised into fewer groups, with one group responsible for developing a certain product at one of the two plants owned by the company. Now, they succeeded in making progress in close interaction between the regional cooperative and several departments in TINE Norwegian Dairies. The production was established at the plant in Tana in Eastern Finnmark. The new product, 'Kesam', a kind of soft white cheese, was launched on the market in spring 2003 and was marketed under the national brand 'TINE' with distribution all over Norway. The first months were very successful and the product sold more than had been forecast.

In the second case-study, Dovre, the firm's production is rather special since it is the only Norwegian cooperative plant processing soft white mould cheese like Brie and Camembert, marketed through the brand 'TINE'. Due to the sensitive nature of mould cheese production and generic market approach, this production belongs to 'the high-tech world of production' (Figure 1). In 1999, the local plant launched two varieties of a new cheese, branded 'Dovreost', using the name of the mountain region (i.e. cheese from Dovre). This is also a soft white mould cheese, and the same production line is used as for the main products.

Table 1 Information about the three case-studies

	Finmark	Dovre	Røros
Period included in study	1997–2003	1999–2001	1998–2003
Kind of firm at start of process	A regional cooperative with two local plants. Merged with another cooperative in 2002.	A local plant within a regional cooperative.	A local plant within a regional cooperative. Demerged to an independent company in 2001.
Employees at start of process	43	11	9
Employees in 2002	30	14	4
Purchase of milk from dairy farms at start (million litres)	25	18.5	7.5 (1.5 after demerging)
Production at start of process	52% milk for consumption and a special variety of butter, 48% as supply to other dairies: 'mass production'.	10% soft white mould cheese like Brie and Camembert, 90% as supply to other dairies: 'high-tech production'.	50% milk for consumption, 3% cheese, 47% as supply to other dairies: 'mass production'.
Production at end of process	As at start but in addition: 'Fruit-milk' (stopped), soft white cheese ('Kesam').	As at start but in addition: local variants of soft white mould cheese ('Dovreost').	5 local products (curdled milk, sour cream, butter, kinds of soft cheese) and processing organic consumption milk for TINE.

Sources: TINE Midt-Norge (1998), TINE Finnmark (2000), TINE (2003).

One variety is a mix of cow's and goat's milk, and the other variety is made of cow's milk with green pepper added. The manager's inspiration and ideas for these new products came from visits he had made to Switzerland and France, but local adaptations and developments were needed to prepare the products for the Norwegian market. In 2001 they were also working on developing two other variants of their local 'Dovreost'.

Since 1995, the dairy at Røros, the third case-study, had tapped organic milk for consumption and later developed a special local traditional kind of curdled milk ('Tjukkmelk'). During the 1990s, a good climate had developed for cooperation between employees at the plant and farmers on organic dairy farms in the region. Later on, a marketing concept was developed for locally produced food ('Mat fra Fjellregionen', i.e. food from the mountain region). Here, the foundation was laid to start the search for new business activities in the plant. An innovation project started in June 1999 with local actors (employees, municipality, farmers), regional actors (the regional dairy cooperative and other agro-cooperatives), and later on national actors (TINE Norwegian Dairy, Norwegian Meat Co-operative, politicians, The Ministry of Agriculture, Norwegian

Industrial and Regional Development Fund (SND)). Consultants and researchers also participated in the project. In January 2001, the project resulted in the establishment of a new company (Rørosmeieriet AS), in which two regional dairy cooperatives, employees at the plant, dairy farmers in the region, a local investor and a local transport agency invested money as owners. There are plans for the new business, according to the project manager:

We shall not produce bulk products, but develop and produce exciting products of high quality and give priority to organic products. Our goal is to give the consumer more variety and freedom of choice. We shall make the most of raw materials from this mountain region. (Bonde og Småbruker, no. 1, 13 January 2001)

Even though there are similarities in the context for these three case-studies, there are differences in how their strategies are carried out. In Dovre, they are working more or less in isolation with a local concept. At Røros a broad network has been established both locally and 'superlocally' to develop a local production concept. In Finnmark, a local concept and an 'in-locked' network formed the starting point, but they moved towards an

integrated development process under the umbrella organization TINE Norwegian Dairies and a new product branded 'TINE'. Let us look a bit closer at these cases to find explanations for why they have developed differently.

Entrepreneurial capabilities

Personal capabilities among employees in firms are crucial for the development of the firm. There are different concepts in use to describe these persons or capabilities, for example entrepreneurs, intrapreneurs, milieu innovateurs, heroes and individuals with initiative (Schumpeter, 1934/1983; Nonaka and Takeuchi, 1995; Garofobi, 2002). In this context, I do not distinguish between these concepts, but rather between business entrepreneurs and community entrepreneurs. Business entrepreneurs establish and develop the firm, while community entrepreneurs with political capability design and create collective action in communities. In my theoretical framework, they are both agents for breaking conventions.

In the cases described above there are both kinds of entrepreneurship, but in very varying degrees. At Dovre, the manager is a business entrepreneur. He is able to make use of the well-known knowledge at the dairy and initiate a process to develop new products. Even if there is a strong integration into the TINE Dairies, they have been able to make use of the relatively small degree of freedom they have to make their own choices. The manager has created a good climate for changes and self-sufficiency at the plant. I regard this as a context of conventions suited for development. They are not satisfied with routine work. As an illustration, the manager said:

The goal and motivation for development was threefold: first, we needed to make more money at the dairy. Second, we needed to secure employment by producing more volume. Third (and not least), we like to have some fun and excitement at the dairy.

However, the entrepreneurial capability is mostly related to the production process and the product itself, and less to the market. In this case vertical integration, so far, has been a hindrance to marketing the new local product. The manager has collected relevant information to develop the new

cheese, and is encouraging farmers to start organic milk production to make the dairy able to produce organic cheese in the future. However, this contact with farmers seems to be the only local relation of importance to the dairy, apart from basic local deliveries of clean water and electricity. There seem to be no community entrepreneurial abilities in this case, and the dairy seemed rather isolated in relation to the local community. Local territorial embeddedness is weak. However, the manager has through his network mobilized knowledge from the international milieu to develop the specialized production.

In the case of Roros, entrepreneurial capabilities can be identified as well but here they are more diverse. At the dairy, there are employees who have been able to develop new products, with assistance from actors through their network. This business entrepreneurship has been supplemented with community entrepreneurship through extensive networking both on the local and super-local levels. The firm is strongly embedded with regards to both local territorial and sociocultural factors. Behind this community entrepreneurship there is an ideological basis built on environmental considerations and rural development, which has become visible through the local Food and Environment Association. By connecting the need for a new product at the dairy with this local movement, doors have also been opened to government funding. The market orientation, which will change when they want to produce products in another world of production, is a problem in this case too. The conventions they are embedded into are based on mass production and a generic market, but now they are going to meet the market in a dedicated way. Their possibility of success is better than in Dovre, because their entrepreneurial capability is more diversified.

In the case of Finnmark, it was more difficult to identify either business or community entrepreneurship among the employees. In fact, some of the *farmers* taking part in the development project showed entrepreneurial capabilities. They acted as agents breaking conventions. Farmers' initiatives, networking and pressure to a large degree developed the first product. Nevertheless, the marketing failed, because the regional cooperative did not manage to handle this new need for competence. This kind of knowledge was not a part

of their base of knowledge, and the cooperative and the local plant were so integrated in TINE Dairies that they had little capacity to develop knowledge and new products on their own. They needed support to make progress. The conventions the cooperative were embedded into were deeply rooted in mass production and there were no entrepreneurial capabilities to break out of this world of production. The solution was then to stay in this world, or in other words keep on the same 'pathway', and develop their capabilities within mass production. That solution seems good, because the cooperative at the national level finally became more involved in product development.

These case-studies show there is a definite advantage in having entrepreneurial capabilities when innovation and a quality 'turn' are on the agenda. They also indicate the possibility of developing without entrepreneurs, but then the network is much more important. This leads to the next point.

Intensity of integration

A strong integration between the branch firm and the company's core may be an advantage, but also a hindrance to local development. The latter because there can be too little autonomy to develop local entrepreneurship (as in Finnmark), local bases of knowledge (in all three cases) and horizontal relations, especially local (Dovre and Finnmark). In standard mass production, it is not possible to tolerate a high degree of autonomy and experimentation in various parts of an interlinked production system (Schoenberger, 1999). Nevertheless, in Røros they managed to develop local relations even though they had the same context for vertical integration as did the other two case-studies. The advantage with strong vertical integration became visible at Finnmark, when the national level took more responsibility in the development process. If it succeeds, as it seems likely to do, the market potential is definitely better for the regional cooperative, even though it is not a part of the quality 'turn'.

Local plants or branches in large integrated companies may be potential sources or reservoirs of ideas and actions that can contribute to

transforming the whole company. In circumstances of uncertainty and turbulence, such sources may be valuable (Schoenberger, 1999). However, it seems to be very difficult to make use of these sources (Stræte et al., 2000). It is a paradox when local units present results from projects that were initiated from the core centre, and then the same core centre counteracts the local units (Schoenberger, 1999). At Dovre, the firm overcame these problems. One explanation is the strong and unique base of production knowledge at this plant. They had staked a lot on being self-supporting because of their very special type of production. Even the Department of Research and Development in TINE Norwegian Dairies has not much to contribute, but they have established contact with experts abroad. From that follows a weaker embeddedness into common conventions connected to the world of mass production and a better condition to develop conventions that support other worlds of production.

Intensity of integration is not only related vertically but horizontally – to the local community. The dairy plant can be considered as an 'island in the local community'. The plant has very little interaction with local actors, except for receiving milk from dairy farms and the fact that the employees are settled in the local community. They are not, for instance, taking part in the local business association; neither do they source relevant expertise or equipment locally. As the manager said: 'What we are doing is so special that there are no other local firms that can deliver, for instance, stainless steel. We are totally dependent on buying from outside this rural district.'

The other locals have little interest in the dairy. A representative of the business development authorities in the municipality expressed this clearly: 'TINE are experts in their own house and the municipality has very little to contribute'.

In two cases (Dovre and Finnmark), there were weak local relationships, while in Røros there were strong local relationships. Whether such a situation is an advantage depends on what products are produced and what resources are needed, i.e. what kind of world of production is chosen. For Røros, producing niche products in a local context, good local relations are definitely necessary. For Dovre, trying to develop the same kinds of products, the lack of local relations may be a disadvantage.

Changing worlds of production

The *existing* production within a firm has great influence on the process of developing new products. The firm's history and established conventions, and the world of production the firm belongs to, lead the way of development in a sort of 'path dependency'. The history of the firm is both a strength and a resource, but a problematic hindrance to developing other kinds of products as well. In all three case-studies, the development of new products implies as a starting point a change in world of production, but they did not all change. They developed in different directions.

At Dovre they had high-tech production with specialized technology, not in the sense that it was very complicated but rather because it was sensitive to wrong kinds of bacteria, fungicides, climate conditions and so on. This means it is difficult for other firms to copy the product. The new products are craft-based and in that sense a part of the quality 'turn'. The market orientation is still generic because the products are distributed through the ordinary distribution channel to a mass market, mostly stores and supermarkets. Dovre was trying to develop a new product with almost the same production process. They succeeded in their technological production process but met problems when facing the market. In analytic terms, they are trying to change their world of production (see Figure 1). Two main problems appeared. First, they lack competence in marketing, especially to retailers and consumers with special demands for products with local concepts; they lack appropriate channels of distribution. The products are so far sold side by side with ordinary mass products in the stores. Second, they have problems developing a completely local marketing concept. The milk is from the region, the dairy process is local and the packing is branded locally with local illustrations or symbols. Nevertheless, the production process is not more craft-like than their main products, and some of the ingredients are not local. This adds up to only a partly local concept. In addition, they are weakly embedded locally in a sociocultural sense. This is an example of a quality 'turn' without strong local embeddedness.

The situation for the dairy in Røros is different. Their main production was mass products (standardized-generic), using well-known

technology in the production process and distribution of products through the main channels. In their development they moved towards producing industrialized niche products (standardized-dedicated). This was not a spontaneous change, because they had developed and produced products dedicated to local buyers for several years and so developed a strong embeddedness to the local. They are now trying to turn most of the production in that direction. They are breaking up their established conventions and finding a new pathway. A part of this break with the past was to create a new organization with new shareholders.

TINE Finnmark, including the dairy at Tana, is also a producer of mass products. They tried to develop products that were more dedicated, but after some effort, they seem to be continuing to produce mass products by applying standard technology to the domestic mass market. The firm's conventions related to mass production are too strong to be broken up. Even though there was some organizational turbulence, the company soon fell back into its old ways. The conventions 'fight' back against the tendency to revolt.

A bundle of conventions constitutes a framework for action, and different bundles constitute different worlds of production. When a firm changes its kind of production, challenges are raised, as described. When conventions are a sort of rule-of-thumb which determines 'what to do' without daily reflection, it takes a major effort to change or develop new sets of conventions to handle a new kind of production. At Røros, they had been preparing for this change towards 'industrialized niche production' for several years, but it is too early to say if they will succeed. At Dovre as well, it is too early to conclude but they are moving towards 'local production'. In Finnmark, it seems that the development strategy was altered because of the problems with achieving progress. They are developing new products in the world of 'mass production' and seem to succeed.

Radical innovations bring the need for new conventions because the firm must act in new ways. The processes of changing conventions more dramatic than daily development in everyday routines correspond to knowledge creation or organizational learning (Nonaka and Takeuchi, 1995; Argyris and Schön, 1996). New kinds of

actions need new knowledge and different organizational structures provide different conditions for knowledge-creation processes (Stræte, 2001). Organizations that are carrying out mass production often have hierarchic and bureaucratic organizational systems (Zuboff, 1988; Morgan, 1997). Such systems, which also dominate the dairy sector, do not support conditions needed for knowledge creation (Stræte, 2001). That is why a change towards producing products belonging to another world of production is much more comprehensive than following a technical recipe. Organizational restructuring and change of networks and other social factors are crucial elements in moving from one world to another. These are difficult and risky processes, and there is no guarantee of success. Transforming conventions is a complex process, involving experimentation, mixing of strategies, and frequent failure (Storper and Salais, 1997: 7). It must be noted that change in conventions may not be a highly reflexive process. Conventions are results of actors' praxis. In analysis, changes seem more reflexive and instrumentalistic than in praxis.

Conclusion

There are many possible directions of development, worlds of production, when a firm endeavours to develop new products to increase the creation of added value. In this paper, I have argued that local entrepreneurial capabilities, intensity of integration between firm and parent-company, and the strength of the firm's embeddedness to the local community are all important elements in the process. Entrepreneurs are important as agents who break old conventions; intensity of vertical integration may be a constraint for change of world of production; and strong local embeddedness is an advantage for innovation within the quality 'turn' in agro-food. It is an advantage to be strong on entrepreneurial capabilities, but there are also possibilities of substitution. This lesson has some implications. First, it gives hope to firms to succeed in product development, even if they are not 'super firms'. Lack of local entrepreneurial capabilities can be substituted by mobilizing vertically in business integration. However, there is also some constraint

between the elements. Especially strong integration between plant and company seems to counteract a local base of knowledge on marketing, which is very essential when dedicated products are developed. Innovation that involves change in world of production, a more radical innovation, may be much more difficult within strong vertical integration. Second, governmental development strategies must be flexible enough to take into account the substitutional element. Standardized strategies should be avoided.

Theory of conventions and theory of worlds of production are used as the framework for this analysis and adjusted to the agro-food supply chain. Four ideal types of worlds were proposed: mass production, high-tech production, industrial niche production and local production. Conventions deeply rooted in mass production are hindrances to developing products in other worlds of production. There is a need for local entrepreneurial capabilities to break out of these conventions and develop within the quality 'turn' in agro-food.

The theories were valuable as a framework for a combined structural and actor-based analysis, to avoid both structural determinism and agency voluntarism. But there is a need for further research and three approaches may be raised. First, there is a need to go deeper into conventions to understand what their substance is. What is the content of different conventions in different worlds of production? How can conventions be changed? What kind of reflexivity is needed? And, not least, how can conventions be studied? Second, from a regional development perspective, there is a need to go deeper into the relations between firm and local community. How can they interact? How can different local resources be mobilized? Third, there is a need to apply the theory of worlds of production to a larger sample to make some statistical generalizations.

Acknowledgements

A draft of this paper was presented at the 19th European Congress of Rural Sociology, Dijon, September 2001. I want to thank Magnar Forbord, Anne Haukenes, Britt Dale, Asbjørn Karlsen, and anonymous referees for comments of great value,

and Nancy Lea Eik-Nes and Ruth Gasson for editorial comments. The research is part of a project *Development Strategies in Regional Food Chains* (REGMAT) funded by The Research Council of Norway.

Notes

- ¹ Boltanski and Thevenot (1991) is often referred to in applications of conventions theory. In Boltanski and Thevenot (1999) the concept of convention is not used but instead 'modes of justification, called orders of worth (*grandeur*)' (1999: 359). This different use of concepts is not explored here.
- ² Boltanski and Thevenot (1991; cited in Murdoch and Miele, 1999) categorize conventions in a few main types. Others do not emphasize categorizing conventions, see Favereau and Lazega (2002). Hence, I apply conventions in a principal form that can be applied on different levels or scale.
- ³ From 2002, TINE Dairies have been reorganized: TINE Norwegian Dairy is the primary farmer-owned cooperative and the regional cooperatives are branch (daughter) companies. This reorganization will give more power to the national level in the TINE Dairies.
- ⁴ The community of Dovre had 2851 inhabitants in 2000, Roros 5545 inhabitants, and Tana 3074 inhabitants (SSB, 2000).
- ⁵ The new product was called 'fruit milk', a mix of milk and different juices of soft and hard fruits. The packaging featured pictures of local natural attractions such as the midnight sun.

References

- Almås, R. and Ward, N. (1994) *Den norske landbruksbaserte næringsmiddelindustrien og muligheter*, Paper 2/94. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Almås, R., Kvam, G.-T. and Stræte, E.P. (1997) 'From Productivism to Flexible Specialization? Experiences from a Restructuring Process in the Norwegian Dairy Industry', *Journal of Rural Cooperation* 25 (2): 65–82.
- Arce, A. and Marsden, T.K. (1993) 'The Social Construction of International Food: a New Research Agenda', *Economic Geography* 69 (3): 293–311.
- Argyris, C. and Schön, D. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boltanski, L. and Thevenot, L. (1991) *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L. and Thevenot, L. (1999) 'The Sociology of Critical Capacity', *European Journal of Social Theory* 2 (3): 359, 377.
- Budsjettnemnda for jordbruket (2002) *Resultatkontroll for gjennomføringen av landbrukspolitikken*. Oslo: NILF.
- Eymard-Duvernay, F. (2002) 'Conventionalist Approaches to Enterprise', in O. Favereau and E. Lazega (eds) *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks and Hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Favereau, O. and Lazega, E. (eds) (2002) *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks and Hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Flø, B.E., Forbord, M. and Stavrum, T. (2000) *Interorganisatorisk samarbeid ved omstilling i en samvirkebedrift – eksemplet Roros-meieriet*, Notat 1/00. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Friedland, W.H. (2001) 'Reprise in Commodity Systems Methodology', *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 9 (1): 82–103.
- Garofobi, G. (2002) 'Local Development in Europe: Theoretical Models and International Comparisons', *European Urban and Regional Studies* 9 (3): 225–39.
- Goodman, D. (2003) 'The Quality "turn" and Alternative Practises: Reflections and Agenda', *Journal of Rural Studies* 19: 1–7.
- Goodman, D. and DuPuis, E.M. (2002) 'Knowing Food and Growing Food: Beyond the Production–Consumption Debate in the Sociology of Agriculture', *Sociology Ruralis* 42 (1): 5–22.
- Goodman, D. and Watts, M.J. (eds) (1997) *Globalising Food: Agrarian Questions and Global Restructuring*. London: Routledge.
- Hauknes, J. (2001) 'Innovation Styles in Agro-food Production in Norway', in OECD *Innovative Clusters: Drivers of National Innovation Systems*, pp. 157–78. Paris: OECD.
- Hinrichs, C.C. (2003) 'The Practice and Politics of Food System Localisation', *Journal of Rural Studies* 19: 33–45.
- Ilbery, B. and Kneafsey, M. (1998) 'Product and Place: Promoting Quality Products and Services in the Lagging Rural Regions of the European Union', *European Urban and Regional Studies* 5 (4): 329–41.
- Ilbery, B. and Kneafsey, M. (2000) 'Producer Constructions of Quality in Regional Speciality Food Production: a Case from South West England', *Journal of Rural Studies* 16: 217–30.
- Lazega, E. and Favereau, O. (2002) 'Introduction', in O. Favereau and E. Lazega (eds) *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks and Hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lundvall, B.-Å. (2002) *Innovation, Growth and Social Cohesion: the Danish Model*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lundvall, B.-Å. and Maskell, P. (2000) 'Nation States and

- Economic Development: from National Systems of Production to National Systems of Knowledge Creation and Learning', in G.L. Clark, M.P. Feldman and M.S. Gertler, *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Mariussen, Å. (2001) 'Studies of Localised Learning and the Development of Policies – Some Critical Methodological Considerations', Lecture (20 June) Stockholm: NORDREGIO.
- Marsden, T. (2003) *The Condition of Rural Sustainability*. Assen: Van Gorcum.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, C. and Young, C. (2000) "Seed to Shelf", "Teat to Table", "Barley to Beer" and "Womb to Tomb": Discourses of Food Quality and Quality Assurance Schemes in the UK', *Journal of Rural Studies* 16: 103–15.
- Murdoch, J. and Miele, M. (1999) 'Back to Nature: Changing "Worlds of Production" in the Food Sector', *Sociologia Ruralis* 39 (4): 465–83.
- Murdoch, J., Marsden, T. and Banks, J. (2000) 'Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector', *Economic Geography* 76 (2): 107–25.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Parrot, N., Wilson, N. and Murdoch, J. (2002) 'Spatializing Quality: Regional Protection and the Alternative Geography of Food', *European Urban and Regional Studies* 9 (3): 241–61.
- Sage, C. (2003) 'Social Embeddedness and Relations of Regard: Alternative "Good Food" Networks in South-west Ireland', *Journal of Rural Studies* 19: 47–60.
- Sayer, A. (2001) 'For a Critical Cultural Political Economy', *Antipode* 33 (4): 687–708.
- Schoenberger, E. (1999) 'The Firm in the Region and the Region in the Firm', in T.J. Barnes and M.S. Gertler. *The New Industrial Geography: Regions, Regulation and Institutions*. London: Routledge.
- Schumpeter, J.A. (1934/1983) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SSB (2000) *Aktuelle befolkningstall*. 10/2000. Kongsvinger: SSB.
- Storper, M. (1997) *The Regional World: Territorial Development in a Global economy*. New York: Guilford Press.
- Storper, M. and Salais, R. (1997) *Worlds of Production: the Action Frameworks of the Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stræte, E.P. (1999) *Når markedet overtar – om meierisamvirkets omstilling til en konkurransesituasjon*. Notat 5/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Stræte, E.P. (2001) *Why are Organisational Changes So Difficult? Organisational Challenges When Changing from Standard Production to Niche Production in Agro-food Industry*, Paper 1/01. Trondheim: Centre for Rural Research.
- Stræte, E.P., Stavrum, T., Kvam, G-T. and Almås, R. (2000) *Omstilling i meierisamvirket: Erfaringer fra prosjektet 'Tak for ny næring' 1995–2000*, Rapport 12/2000. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- TINE (2003) Annual reports 2002. <http://www.tine.no> (2003–09–29).
- TINE Finnmark (2000) *Årsmelding og regnskap 2000*. Alta.
- TINE Midt-Norge (1998) *Årsmelding 1998*. Trondheim.
- Ward, N. and Almås, R. (1997) 'Explaining Change in the International Agro-food System', *Review of International Political Economy* 4 (4): 611–29.
- Wilkinson, J. (1997) 'A New Paradigm for Economic Analysis?', *Economy and Society* 26 (3): 305–39.
- Winter, M. (2003) 'Embeddedness, the New Food Economy and Defensive Localism', *Journal of Rural Studies* 19: 23–32.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Zuboff, S. (1988) *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*. New York: Basic Books.

Correspondence to:

Egil Petter Stræte, Centre for Rural Research,
Norwegian University of Science and Technology,
N-7034 Trondheim, Norway
[email: egil.p.strate@rural.no]

Artikkel til *Kooperation i förändring*, Kooperativ årsbok 2003/04:

Det norske meierisamvirket i omstilling

Av Egil Petter Stræte, Norsk senter for bygdeforskning

I denne artikkelen drøftes ulike produksjonsstrategier det norske meierisamvirket har anvendt for å tilpasse seg til endra rammevilkår de siste 10-15 årene og forventningene om sterkere konkurranse i framtida. De norske meierisamvirkeselskapene fusjonerte i 2002 til ett andelsselskap, Tine, og hele organisasjonen ble omdannet til et konsern. Den praktiske organiseringen av det nye konsernet kan få avgjørende innflytelse på deres evne til å gjennomføre nyskaping. Så langt slutter medlemmene opp om omstillingsarbeidet.

Formålet med denne artikkelen er å vise noen av strategiene som er anvendt av meierisamvirket i Norge for å tilpasse seg en sterkere konkurransesituasjon.¹ Strategiene er vurdert ut fra hva som er gjort i praksis og i liten grad ut fra intensjoner formulert i strategiplaner. Spørsmålet er derfor: *hvordan har meierisamvirket tilpasset seg nye rammevilkår?* Jeg vil spesielt legge vekt på arbeidet med nyskaping. Strategiene drøftes også i forhold til organisatoriske utfordringer, blant annet gjennom utvikling av nye hybride organisasjonsformer. Jeg viser at i visse tilfeller kan det ligge et potensial for nyskaping i en desentralisert struktur. Dessuten kan anleggsrasjonaliseringer vendes strategisk fra et lokalt tap av arbeidsplasser til utvikling av et økt mangfold.

Behov for tilpasning

Norsk næringsmiddelindustri, inkludert landbrukssamvirket, har fra tidlig på 1990-tallet blitt presset til omstilling fra flere hold. Bøndene krever bedre betaling for råvarene fordi jordbruksinntekten også er presset. Dagligvarekjedene setter leverandørene opp mot hverandre og krever større effektivitet. Bak dette truer en lemping på importrestriksjoner og innstramming på subsidiert reguleringseksport, også som følge av en økt handelsliberalisering gjennom WTO. Videre er deler av det tradisjonelle reguleringssystemet av primærproduksjonen og markedene under stadig revurdering av offentlige myndigheter.

¹ Denne artikkelen er en bearbejdet versjon av en artikkel som stod trykt i boka *Bygdeforskning gjennom 20 år*, redigert av R. Almås, M. S. Haugen og J. P. Johnsen, utgitt i 2002 på Tapir akademiske forlag, Trondheim. Takk til Gurli Jakobsen, Elsa Fjeldavli og Maria Fregidou-Malama for gode kommentarer til denne bearbejdet versjonen.

Samtidig er oppmerksomheten rettet mot å øke mangfoldet av matvarer, for eksempel gjennom etableringen av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon i regi av Innovasjon Norge, som er et viktig statlig redskap for innovasjon og distriktsutvikling. De økonomisk store aktørene i verdikjedene for matvarer har imidlertid problemer med å tilpasse seg en markedssituasjon med et økt krav om produktmangfold. De konsentrerer sin virksomhet om standard volumproduksjon (Jacobsen & Stråte, 2002).

Dette er beskrevet som landbrukets strategiske tilpasningssituasjon, hvor landbrukssamvirket må pleie tre ulike roller for å sikre legitimering: rollen som interesseorganisasjon, rollen som forvaltningsorganisasjon i det politiske systemet og rollen som aktør i markedet (Røkholt, 1999; Røkholt & Borgen, 1999). Mer mangfold i matvaremarkedet og tilhørende tilpasninger i landbrukssamvirket berører alle tre rollene, men i første omgang er det organisasjonene som markedsaktører som møter dette. I det videre vil jeg konsentrere meg om meierisamvirkets forhold til diversifisering i matvaremarkedet.

Først vil jeg kort beskrive meierisamvirket i Norge. Deretter gir jeg et teoretisk grunnlag for å forstå hvilke hovedstrategier meierisamvirket satser på. Videre beskriver jeg strategiene, hvor de to overordna strategiene er kostnadslederstrategier og nyskappingsstrategier. Jeg legger mest vekt på den siste. Avslutningsvis peker jeg på noen av de organisatoriske utfordringene Tine står overfor.

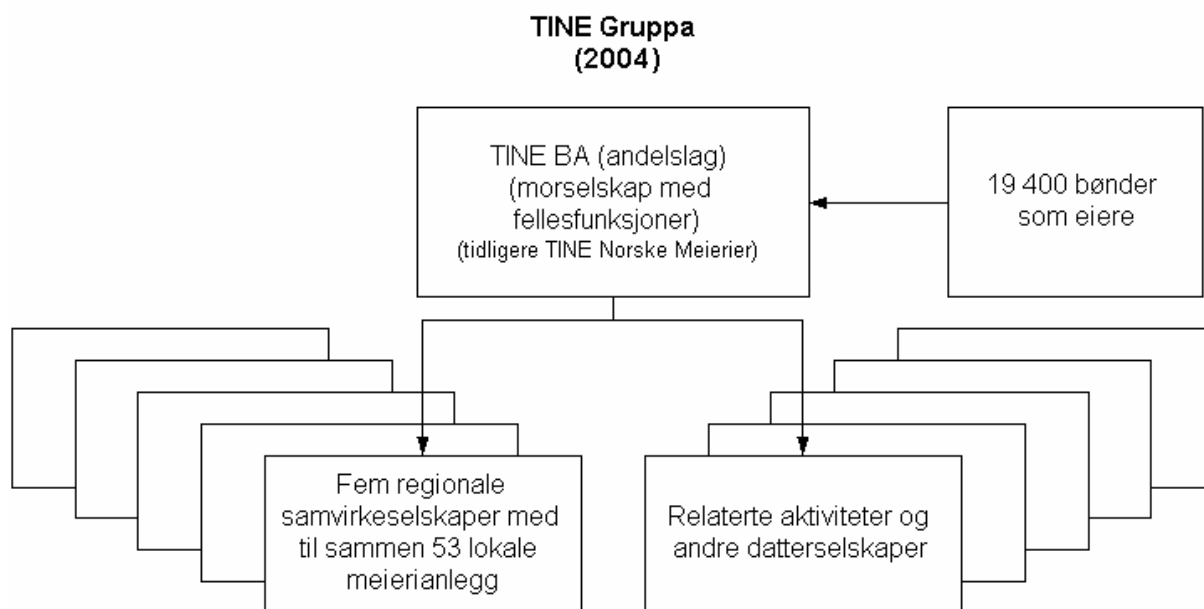
Meierisamvirket i en sterk posisjon

Det bondeide meierisamvirket, Tine, er den mest sentrale aktøren i norsk melkesektor, og har vært det i årtier. Det første lokale samvirkeselskapet, organisert som et andelslag, ble etablert i 1856. Samvirkemeieriene fikk stor utbredelse. Det første samarbeidsorganet for samvirkemeierier ble stiftet i 1881, Den Norske Meieriforening. På denne tiden foregikk det en stor utbygging av meierier og rundt år 1900 var det over 780 meierier i Norge - og nærmere 9 av 10 var samvirkemeieri (Gjerdåker, 2002).

Det ble dannet flere samarbeidsforeninger, men det var først i fra 1920-tallet at samarbeidet mellom samvirkemeierier virkelig ble landsdekkende. Med statens hjelp fikk meierisamvirket i 1930 ansvar for markedsregulering og det ga støtet til en mer samlet opptreden i meierisektoren (Almås, 2002). Siden da har meierisamvirket stått sterkt i Norge og det har stadig vært strukturendringer i form av organisasjonsfusjoner og anleggsrasjonalisering, fram til konserndannelsen av Tine Gruppen med Tine BA (andelslag) som morselskap i 2002. Dagens organisasjonsstruktur er skissert i figur 1.

Tine Gruppen samlet hadde 5 430 ansatte, omsatte for vel 13 milliarder norske kroner og behandlet om lag 1,5 milliarder liter melk i 2003 (årsmelding 2003 fra Tine). Til sammenligning hadde Arla Foods (hele konsernet) 17 800 ansatte, omsatte for mer

enn 45 milliarder norske kroner og behandlet om lag 7,2 milliarder liter melk (årsberetning 2002/03 fra Arla Foods).



Figur 1: Meierisamvirket etter reorganisering til konsern i 2002. Tine ble omdannet fra en føderativ kooperativ organisasjon til et konsern (Tine Gruppa) hvor bøndene ble andelseiere av morselskapet (Tine BA) og de regionale selskapene ble datterselskaper.

Fra tidlig på 1990-tallet har det vært et politisk ønske om mer konkurranse i meierisektoren og har lagt forholdene til rette for det. Noen få konkurrenter har ekspandert de siste årene. Likevel hadde Tine en markedsandel på over 95 prosent av melkesalget til dagligvarehandelen i 2003. For ost var andelen mindre, for eksempel 78 prosent av fast hvitost.

Posisjonen til Tine er med andre ord fortsatt sterk. Det er fortsatt et solid importvern for melk og melkeprodukter til Norge, sjøl om det foregår en viss liberalisering i tråd med WTO, EØS-avtale (samarbeidsavtalen med EU) og importteltelser overfor de fattigste land i verden.

Tine er likevel presset fra omverden, både i form av økende innenlandsk konkurranse og ikke minst av hensyn til stadig sterkere politisk ønske om friere internasjonal handel. Dette gjør at samvirkeorganisasjonen har tatt noen strategiske grep for å tilpasse seg en forventet sterkere konkurranse i framtida. Før jeg går inn på strategiene, vil jeg presentere et teoretisk grunnlag.

Produksjonsverdener

Jeg har en praktisk analytisk tilnærming hvor aktørenes handlinger står i sentrum. Det vil si at jeg legger mer vekt på å studere praksis enn å studere strategier som formulerte mål og planer. Konvensjonsteori og teori om produksjonsverdener (Boltanski & Thévenot, 1999; Storper & Salais, 1997) kan bidra til en fruktbar forståelse av utfordringer meierisamvirket står overfor i forhold til arbeid med nyskaping.

Et basisbegrep innen teorien om produksjonsverdener er *konvensjoner* (Storper, 1997; Storper & Salais, 1997). Industriell produksjon og innovasjon er et komplekst system av aktører, nettverk og handlinger. I konkrete situasjoner er aktørene avhengige av hverandre. Disse relasjonene inneholder en viss usikkerhet i forhold til om de andre aktørene vil handle slik man forventer. For å være i stand til å samhandle og utvikle kollektiv handling, slik industriell produksjon er, må aktørene overvinne denne usikkerheten. Aktørene må ”utvikle en form for ’avtale’ om hva som skal gjøres – i den forstand at hver person kan imøtekomme forventningene som andre aktører har, som hun eller han sjøl er avhengig av” (Storper & Salais, 1997 s 16, min oversettelse). Denne ”avtalen” er en konvensjon, men den er verken formell eller formulert. Den er heller ”en regel som blir tatt for gitt og som alle slutter seg til uten refleksjon” (op cit., s 17).

Konvensjoner er relatert til bestemte situasjoner og praksiser, og det utvikles spesifikke konvensjoner i ulike bransjer. Disse konvensjonene er vesentlige bidrag til gitte handlingsmønstre for en konkret situasjon. En bedrift eller organisasjon er innvevd i etablerte konvensjoner, og når en bedrift i matsektoren forsøker å utvikle nye og alternative matprodukter, blir disse etablerte konvensjonene utfordret. Det er derfor viktig å ta hensyn til den organisatoriske konteksten som bedriften inngår i, fordi eksterne relasjoner er viktige bærere av de konvensjonene som bedriften er innvevd i. Når en lokal bedrift er sterkt integrert i meierisamvirket, kan tilknytningen til dominerende konvensjoner i denne bransjen være tilsvarende sterke, og dette har betydning hvis den lokale bedriften skal omstille seg til for eksempel en ny produksjon.

Produksjonsaktivitet er basert på en koordinering mellom aktører. På grunn av kompleksitet og mangfold er det ”en rekke former for effektive økonomiske sammenhenger i produksjonssystemer, men det er slik at i en gitt pragmatisk situasjon er det et begrenset antall muligheter knyttet til mønstret for koordineringer og avtaler. Vi kaller disse mønstrene for mulige *produksjonsverdener* (*Worlds of production*) (Storper & Salais, 1997 s 20). For å si det kort: ett sett av konvensjoner skaper en produksjonsverden.

Anvendt teknologi, produksjonsorganisering og bedriftens markedstilnærming er basiselementer i en analyse av industrielle aktiviteter i et kapitalistisk system, slik vi også må kunne si den norske verdikjeden for melk er. To idealtyper av produkter kan konstrueres ut fra teknologianvendelsen i produksjonen. Et *standardisert* produkt er

laget med en kjent og vel utbredt produksjonsteknologi, hvor lik kvalitet er lett å oppnå, slik at konkurransen i hovedsak dreier seg om pris (Storper, 1997 s 109). Et *spesialisert* produkt er framstilt med teknologi og kunnskap som er begrenset til en gruppe spesialister. Dette kan også omfatte unik erfaringsbasert kunnskap. Produktkvaliteten er alltid en viktig konkurransestrategi hos disse bedriftene, og i ekstreme tilfeller kan pris bli et sekundært forhold i konkurransen.

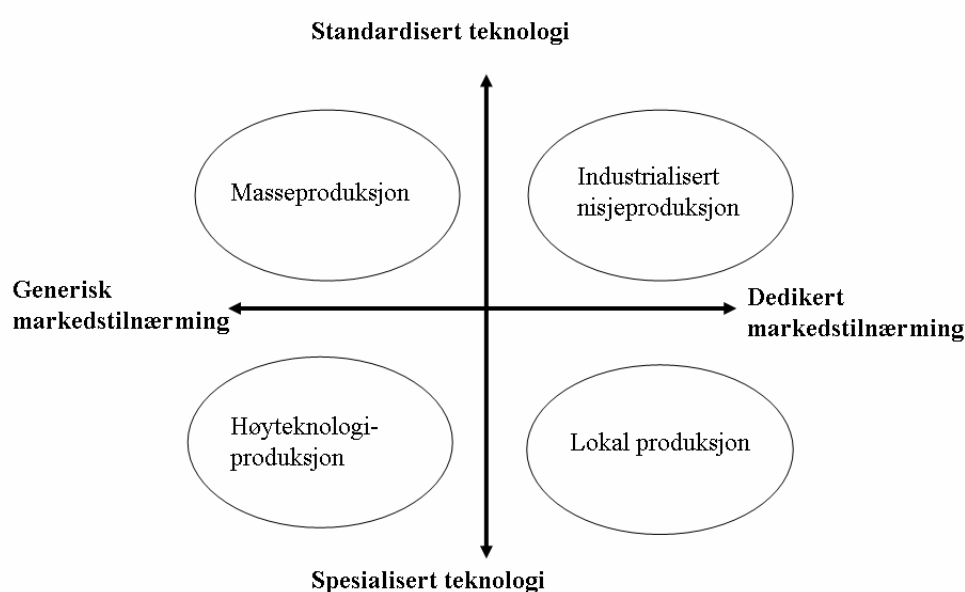
Videre kan det konstrueres to idealtyper av produkter ut fra bedriftenes markedstilnærming. Et *generisk* produkt kan selges direkte i markedet fordi kvaliteten er velkjent. Dette markedet er forutsigbart fordi det appellerer til et stort antall kjøpere. Dermed kan produsentene estimere markedsendringer og planlegge investeringer og ressursbruk etter det. Den andre idealtypen er *dedikerte* produkter med kvaliteter eller spesifikasjoner orientert mot behovene til en spesiell kunde eller en spesiell type kunder. Dette markedet er karakterisert av mer personlige relasjoner mellom produsent og kjøper, framfor tilbuds- og etterspørselskurver vi kan finne som beskrivelser for det generiske markedet.

Idealtypene kan settes sammen og forme fire nye idealtyper, som vist i figur 2. Min anvendelse er også inspirert av Murdoch og Miele (1999) og Murdoch mfl (2000), som har anvendt teorien om produksjonsverdener på matvaresektoren. Jeg anvender en webersk forståelse av idealtyper, det vil si de er konstruksjoner av ideer og ikke beskrivelser av virkeligheten. De er her tilpasset matvareproduksjon og foredling, og spesielt meierisektoren. Disse fire idealtypene er et verktøy for å kategorisere mønstre for koordineringer og avtaler i det økonomiske produksjonssystemet og kan derfor kalles produksjonsverdener.

1. Innen *masseproduksjon* utformes og produseres produkter med standardisert teknologi for et stort antall kjøpere. Konsummelk, gul- og brunost er typiske eksempler på slike produkter i den norske meierisektoren.
2. Innen *høyteknologiproduksjon* utformes og produseres produkter med spesialisert teknologi for et stort antall kjøpere. Høyteknologi i matforedling inkluderer ikke bare avansert produksjonsutstyr som er begrenset til bruk av et fåtall spesialister eller produksjonsmiljøer, men kanskje i enda større grad ømfintlige biologiske prosesser. Produksjon av muggost er for eksempel en krevende produksjon, særlig fordi den er avhengig av bakteriesammensetningen. Det gjør også at det er vanskelig for andre å kopiere slike produkter. Andre eksempler på meieriprodukter kan være "functional food", som Tines Biola-produkter.
3. Innen *industrialisert nisjeproduksjon* utformes og produseres produkter med standardisert teknologi for et begrenset antall kjøpere med spesielle behov eller ønsker, eller for spesielle markedssegmenter hvor produsenten er i stand til å holde en dialog med kjøper. Ved å skreddersy produktene, og med spesiell markedsføring,

vil kundene være villige til å betale ekstra – til og med betydelig ekstra – for disse produktene. Ved en slik nisjeorientering kan man ta ut ekstra verdier i markedet. Her ligger det også muligheter i utvikling av blant annet produkter med lokal og regional forankring. Eksempler fra meierisektoren kan være laktoseredusert melk og spesielle oster etter tradisjonelle resepter, som pultost.

4. Innen *lokal produksjon* utformes og produseres produkter på en håndverkspreget måte ofte i tråd med lokale tradisjoner. Markedsføring og distribusjon er målrettet, og salget er i høy grad basert på personlige relasjoner og på tillit. Gårdsforetlet ost er eksempler på produkter som kommer fra denne produksjonsverdenen.



Figur 2: Produksjonsverdener i meierisektoren. Etter Storper og Salais (1997) og Murdoch mfl. (2000).

Teorien om konvensjoner gir muligheter til å gå mer i dybden på å drøfte organisatoriske utfordringer. Det gjelder for eksempel hvis en bedrift skal innføre en ny produksjonsstrategi som bryter med bedriftens basisproduksjon. Siden det anvendes ulike teknologier og markedstilnærming i de strategiene, blir det også utviklet ulike konvensjoner. Det blir dermed behov for å bryte ut av etablerte konvensjoner og utvikle nye for å oppnå Schumpeters ”nye kombinasjoner” av ressurser og virkemidler for å få til nyskaping (Schumpeter, 1934 s 66). Konvensjonsteorien kan dermed styrke

forklaringsevnen og utfylle teorien om produksjonsverdener som har en svakhet når det gjelder å forklare endring. Slik kan man motvirke at det teoretiske rammeverket blir for strukturelt deterministisk. Teoriene er i en annen studie anvendt på eksempler fra den norske meierisektoren (Stræte, 2004).

Jeg går nå over til den empiriske analysen av meierisamvirkets tilpasninger.² Tilpasningene er en kombinasjon av strategiske vegvalg og av en praksis utviklet gjennom år – en form for ”sti-avhengighet” hvor konvensjoner er et sentralt element.

Hovedstrategier i meierisamvirket

Arbeidet med omstilling i meierisamvirket er uttrykk for et behov for å finne veier å tilpasse seg nye rammevilkår med økende konkurranse, overproduksjon av melk i primærleddet, endrede forbrukervaner med blant annet synkende forbruk av konsummelk og påfølgende overkapasitet i industrien. I forhold til Røkholt og Borgens (1999) legitimeringsroller nevnt foran, har Tine strategier for alle tre rollene. Den ferskeste er fusjonsprosessen til konsern på organisasjonssiden, som resulterte i at konsernet var operativt fra 2002. Jeg skal imidlertid konsentrere meg om markedsrollen, men også berøre medlemsrollen. Jeg vil grovt sett dele inn markeds- og produksjonsstrategiene i to hovedtyper.³

Den ene typen er *kostnadslederstrategier* med kostnadsreduksjon og effektivitetsøkning for å styrke konkurransevnen. Disse strategiene vil jeg plassere innenfor produksjonsverdenen masseproduksjon (jf figur 2). Dette tilsvarer Porters (1992) kostnadslederstrategi som konkurransestrategi. Den andre typen er *nyskappingsstrategier* med produktutvikling og markedsutvikling, både generelt og rettet mot spesielle segmenter. Fokuset er mer rettet mot å øke inntektene, og i mindre grad å

² Et viktig datagrunnlag for denne artikkelen er erfaringene fra et forsknings- og utviklingsprosjekt, ”Tak for ny næring”, som ble gjennomført i perioden 1995-2000. Norsk senter for bygdeforskning var ansvarlig for prosjektet. Det ble gjennomført på oppdrag for og i nært samarbeid med Tine Norske Meierier. Det opprinnelige utgangspunktet var å skape nye arbeidsplasser i nedlagte meierianlegg. Dette ble imidlertid forlatt etter et par år til fordel for et bredere og mer organisasjonsrettet formål: å få til bedre prosesser for omstilling og å finne nye organisatoriske og produksjonsmessige løsninger. Delprosjektene var knyttet til lokal næringsutvikling og mobilisering, organisasjonsutvikling, medlemskommunikasjon, utvikling av regionale produkter innen meierisamvirket og utvikling av gårdsforedling. Denne arbeidsformen har gitt nyttig innsikt i melkesektoren og i meieribransjen. Mye av innsikten er dokumentert gjennom prosjektperioden, og er blant annet oppsummert i (Stræte, Stavrum, Kvam, & Almås, 2000). Data presenteres gjennom beskrivelsen av meierisamvirkets strategier, men artikkelen er ingen dekkende oppsummering av prosjektet. Forskningsmetoden må karakteriseres som deltakende observasjon med aksjonsrettet tilnærming. Det stiller blant annet et krav til at forskeren opparbeider en viss analytisk distanse til data. Jeg har i dette tilfellet forsøkt å etablere det ved å forankre framstillingen til teori, men artikkelen vil sjølsagt være preget av at jeg var en aktiv deltaker og at jeg i mesteparten av tiden var prosjektleder. I et prosjekt av denne typen har forskeren (minst) to roller, en som aktiv utvikler og en som analytisk forsker. For min del var den første rollen mest toneangivende i sjølve prosjektperioden, mens den analytiske forskerrollen er blitt tydeligere i etterkant.

³ Jeg må her ta det forbeholdet at jeg ikke vier oppmerksomhet ved alle sider ved Tines markeds- og produksjonsvirksomhet.

reduere kostnadene. Disse strategiene kan plasseres i alle fire produksjonsverdener, avhengig av hvordan de innrettes. Dette kommer jeg nærmere tilbake til. Først noen ord om det viktigste innen kostnadslederskap.

Strukturrasjonalisering og spesialisering har vært og er fortsatt viktige tilpasningsstrategier for meierisamvirket for å tilfredsstille kravene til kostnadslederskap. På grunn av Tines dominerende markedsposisjon og strenge importrestriksjoner, kan kostnadslederskap sies å være noe påtatt, men det er ikke tvil om at presset for å holde kostnadene nede er til stede. Strukturrasjonalisering har foregått over en lang periode. Begrunnelsen for strategien er at bedre kapasitetstilpasning og utnyttelse av stordriftsfordeler gir høyere effektivitet og dermed lågere kostnader per produsert kilo eller liter vare. Dette kan gi bedre priser til produsentene, bedre forhandlingsrom overfor dagligvarekjedene og mer ressurser til nye satsinger.

Strukturrasjonalisering inneholder flere elementer. Den mest synlige er *anleggsrasjonalisering*, som begrunnes i overkapasitet i produksjonen. Når melkeforbruket går ned, mulighetene for reguleringseksport reduseres og konkurrenter tar markedsandeler, blir kapasitetutnyttelsen nødvendigvis dårligere i meierisamvirket. Fra 1989 til 2001 er antallet meierianlegg redusert fra 140 til 62 – en nedgang på 56 prosent på 12 år. I samme periode er antall ansatte gått ned med 27 prosent. Melkeleveransen fra medlemmene er redusert med 9 prosent fra 1988 til 2000 (Tine Norske Meierier 1988, 2000). Det er ikke tvil om at det er gjennomført en kraftig rasjonalisering. Denne strategien kan plasseres innenfor produksjonsverdenen masseproduksjon (jf figur 2).

Et annet element er *produksjonsspesialisering*. Det har vært en utvikling fra at det enkelte anlegg drev med variert produksjon, via spesialisering innenfor et meieriselskap, til i dag hvor produksjonsspesialisering skjer etter koordinering fra sentralt hold i Tine Norske Meierier.⁴ Det har også skjedd en tilsvarende spesialisering av kompetansesammensetningen. En generell og bred kompetanse om meieridrift er ikke lenger nødvendig ved alle anlegg. Samtidig er den heller ikke tilstrekkelig. I en del tilfeller er det nødvendig med spesialkompetanse, for eksempel om produksjon av spesielle oster. Produksjonsspesialisering er i stor grad teknologidrevet og motivert ut fra muligheter til stordriftsfordeler. Ut fra dette hører denne strategien hjemme i verdenen med masseproduksjon. Den åpner imidlertid for teknologisk spesialisering og dermed i retning av en av de andre produksjonsverdene. Videre er det foretatt *funksjonsspesialisering* ved at for eksempel produktutvikling, markedskontakt og salg er lagt til hovedadministrasjonen i regionselskapene eller sentralt til Tine Norske

⁴ Mitt datagrunnlag er i hovedsak fra tida før konserndannelsen. Min begrepsbruk på enhetene i Tine avviker dermed noe fra begrepene som innarbeides fra 2002. Tine Norske Meierier tilsvarer dagens Tine BA. Tine Midt-Norge er i dag et regionalt datterselskap av Tine BA. Mens det tidligere var bøndene som eide andelene direkte, er det i dag Tine BA som eier andelene.

Meierier. Ved etablering av et konsern, kan man forvente en ytterligere funksjonsspesialisering.

Kostnadslederstrategier blir ikke nærmere utdypet her. I stedet går jeg over på nyskappingsstrategier hvor produktutvikling generelt er den absolutt viktigste økonomisk sett, men også utvikling av regionale produkter og nisjeprodukter, og utvikling av gårdsforedling er viktige delstrategier. Disse strategiene kan gå i retning av alle fire idealtypiske produksjonsverdener. Det må i tillegg nevnes at Tine også har ekspansjonsstrategier knyttet til områder utenfor det som tradisjonelt knyttes til melk. Det er for eksempel innen marin sektor hvor Tine bruker sin distribusjons- og markedskompetanse. Videre satses det noe på eksport, for eksempel av osten Jarlsberg. Disse ekspansjonsstrategiene er ikke nærmere omtalt her.

Produktutvikling i Tine

Meierisamvirket har satsset sterkt på produktutvikling de siste årene. Utgangspunktet er markedsendringer med markert nedgang i salget av konsummelk, men også økt konkurranse. Oppbyggingen av merkenavnet Tine, nye produkter i mange varianter og ny emballasje er resultater av denne satsingen. Det aller meste av denne aktiviteten har vært knyttet til Tine Norske Meierier sentralt, hvor markedsavdelingen og FoU-sentret er drivkreftene.

Produktutvikling kan være mangfoldig i sitt praktiske innhold. Man kan tenke seg at produktutvikling omfatter en skala som går fra mindre produktendringer i den ene enden, via nye smaksvarianter, pakningsstørrelser og emballasje, til helt nye produkter i den andre enden.

Et eksempel på endringen i produktutvalg kan hentes hos Tine Midt-Norge, hvor tilbudet av antallet flytende melkeprodukter ble fire ganger større fra 1979 til 1999 (Stræte, 1999). Dette inkluderte også produkter som andre Tine-selskaper produserte, men som Tine Midt-Norge markedsførte. Ved inngangen til 1999 kunne Tine tilby dagligvarehandelen 250 produktvarianter innen kategorien flytende melkeprodukter. Det skjer stadig endringer i dette produkttilbudet, men en undersøkelse viser at svært få av de 8-10 produktlanseringene som Tine årlig kom med, var helt nye produkter. Det aller meste var produktforbedringer (Gripsrud & Olsen, 2001).

Ostemarkedet i Norge er viktig, med en omsetning i butikk på 3,7 milliarder norske kroner i 1999. Samme år ble det anslått å være 1 630 produktvarianter av ost på markedet, det inkluderer også alle andre produsenter enn Tine. Av disse var 202 nylanseringer, men det totale antallet var likevel gått ned fra året før, fordi 274 varianter ble trukket fra markedet (ACNielsen, 2000). Sjøl om dette tilbudet er formidabelt for forbrukerne, er det fortsatt muligheter i markedet.

Det aller meste av omsetningen og produktutviklingen foregår innen den produksjonsverdenen som er kalt masseproduksjon. Produktutviklingen i Tine Norske

Meierier er drevet både ut fra markedsbehov og ut fra råvareoverskudd, men det er fokuset på råvarene som i størst grad preger organisasjonen (Gripsrud & Olsen, 2001 s 98). Dette er for øvrig noe de har til felles med Norsk Kjøtt og Prior. Når det gjelder omsetning sto for eksempel de tre mest solgte ostene her til lands (Tine Norvegia, Tine Gudbrandsdalsost og Synnøve Gulost) for 49 prosent av verdiorsetningen av ostemarkedet i 1998 (ACNielsen, 2000). Standard volumprodukter er viktigst for Tine.

Størst mulighet for nyskaping i retning av andre produksjonsverdener ligger trolig i nye markeder og nye markedssegmenter. Sjøl om Tines lansering av ungdomsdrikken OX (smakstilsatt melk) i 1998 ikke ble noen suksess, synes forsøket med å nå ut til nye grupper å være riktig i en slik produktviklingsstrategi. Ut fra markedstilnærming burde OX tilhøre produksjonsverdenen industrialisert nisjeproduksjon (jf figur 2). Kanskje en grunn til at Tine mislyktes med lanseringen, var at de la opp en markedstilnærming som var preget av masseproduksjon? Det vil si tilnærmingen ble for generisk og for lite innrettet mot ungdomsgruppa de siktet mot. En vel så aktuell forklaring, er at melkedrikk i utgangspunktet er en generisk drikk som er svært vanskelig å målrette mot et såpass krevende segment som ungdommer.

Utvikling av regionale produkter og nisjeindustri

Meierisamvirket har i flere år hatt åpning for at de enkelte selskapene innenfor meierisamvirket kan utvikle egne produkter som et supplement til produktspekteret innenfor Tine-merket.⁵ Slike produkter utviklet ved et meierisamvirkeselskap kaller jeg *regionale produkter*, og disse blir *ikke* markedsført med Tines logo. Begrunnelsen for bruk av dette begrepet, er at de fleste meieriselskapene er knyttet til en region og at slike produkter har et markeds potensial ved å ha opprinnelse i en bestemt region. Ved å bruke benevnelsen regionale produkter, kan man også skille mellom standard meieriproduksjon og egenutviklet produksjon ved et meieriselskap.

Regionale produkter som utvikles i selskapene *kan* være nisjeprodukter, tilhørende produksjonsverdenen industrialisert nisjeproduksjon (jf figur 2). Sjølve produksjonen, produktutviklingen og markeds kontakten krever en annen tilnærming enn for standardproduktene. Det må andre konvensjoner til enn de man har behov for i masseproduksjon.⁶ Det er det *unike* som skal rendyrkes og ikke det gjennomsnittlige og standardiserte. For bedriften er dette en utfordring som krever ny kunnskap og organisasjonslæring.

⁵ Styret i Tine Norske Meierier fattet 10.-11. juni 1997 et vedtak som var positiv til lokal og småskala foredling av melk (sak 75/NML).

⁶ Det betyr ikke at det etableres en bevisst strategi for å endre konvensjoner. Dette er et teoretisk begrep om forhold som i første rekke er knyttet til ureflekterte sider og tatt-for-gittheter i vår hverdag. I det øyeblikket konvensjonene blir formulert og avdekket, starter prosesser som trolig bedre kan belyses med teorier om organisasjonslæring og kunnskapsproduksjon.

Det kan være en svært vanskelig oppgave å samordne produksjonsmåter som hører til to ulike produksjonsverdener. Drivkraften for få utviklet slike regionale produkter må derfor være lokalt ved bedriften. Det finnes eksempler på at en bestyrer av et lokalt meierianlegg opptrer som den reneste entreprenøren og er i stadig utvikling med nye produkter og planer, men også på at samspill mellom lokalsamfunn og bedrift kan gi gode resultater (Stræte, 2004). En slik regional produksjon er derfor mest egnet for et begrenset antall meierianlegg innenfor meierisamvirket, og noen få gjør det.

Disse regionale nisjeproduktene vil delvis ha en annen karakter enn de produktene med liten omsetning som meierisamvirket tradisjonelt har omsatt og kalt nisjeprodukter. At et produkt omsettes i et lite volum er ikke tilstrekkelig til å kalle det et nisjeprodukt. At et selskap produserer regionale produkter betyr med andre ord ikke automatisk at det produserer nisjeprodukter, det vil si produkter tilpasset spesielle kunde grupper eller markedssegmenter.

Omfanget av regionale produkter i Tine er ikke så stort, men eksempler på slike er: ”Pultost”, ”Fruktmelk”, ”Søst”, ”Ryfylkegomme”, ”Dravle”, ”Mølsgomme”, ”Surost”, ”Namdalsgomme” og ”Kviteseid-smør”. Disse produktene kan slik de produseres og markedsføres, fordele seg i retning av alle fire produksjonsverdener. De har i dag begrenset økonomisk verdi i forhold til den totale omsetningen. Slike og tilsvarende produksjoner berører likevel en del lokale bedrifter og anlegg. I en undersøkelse blant alle norske meieribedrifter fant vi at 27 prosent av bedriftene mente de utmerket seg ved å produsere varer med særpreg for spesielle markedsnisjer og 19 prosent produserte produkter med lokal/regional tilknytning (Stræte & Rye, 2002). Nyskaping rettet mot spesielle markedssegmenter er dermed ikke bare en parentes i norsk meierisektor.

Ved å rendyrke nisjeelementet i regionale produkter som nevnt foran, kan det oppnås en sterkere posisjon i markedet. Nisjeproduktet får en tilleggsverdi knyttet for eksempel til opprinnelse, tradisjonell oppskrift, spesielle produktetegenskaper eller lignende. Denne tilleggsverdien gir grunnlag for å ta ut en høyere markedspris. Det siste er sjølsagt viktig for å lykkes bedriftsøkonomisk med produktet, men det er ingen selvfølge at høyere nisjepris blir tatt ut. Markedsøkonomiske kalkylemodeller for standardproduksjon gjelder ikke her, og det kan det være vanskelig å få aksept for. Det finnes eksempel på at produktidéer er blitt vraket, fordi man har plassert nisjeprodukter i kostnads- og inntektsnormer for standardprodukter.

I selskapet Tine Finnmark⁷ ble det iverksatt et forsøk på å utvikle regionale produkter ved selskapets to egne anlegg. ”Fruktmelk” fra Alta ble utviklet med tanke på å bli et nisjeprodukt med en lokal profil med midnattssol, Nordkapp og Altaelva – et typisk regionalt produkt uten bruk av Tine som merkevare. Men markedsføringen og

⁷ Tine Finnmark og Tine Nord-Norge fusjonerte i 2002 til Tine Meieriet Nord og ble en del av Tine Gruppen.

distribusjonen ble vanskelig i det etablerte systemet for standardprodukter. En greide ikke å endre konvensjoner og rutiner for å få til en skikkelig markeds lansering, og produktet ble tatt ut av produksjon i 2001.

Et annet produkt, "Kesam", et ferskostprodukt (kvarg), ble lansert nasjonalt under Tine-merket i mai 2003. Dette har slått an og salget har vært bra, mer enn prognosert og har bidratt til å øke foredlingsgraden i selskapet og trygge videre virksomhet. "Kesam" har preg av å være et standardprodukt og slik sett medfører ikke denne nyskapingen at det blir skiftet produksjonsverden. Det er en betydelig utfordring å skulle endre produksjonsform når bedriftens konvensjoner i sterk grad er knyttet til masseproduksjon. "Kesam" er blitt en suksess, dog ikke som et regionalt produkt, men som et generisk Tine-produkt. Med andre ord, man lyktes ikke med den første strategien, men lyktes når man vendte tilbake til generisk produksjon.

Blant Tines meieriselskaper er det imidlertid flere selskaper – og anlegg, som har utviklingsarbeid på gang i retning bort fra masseproduksjon. En undersøkelse av alle meieribedrifter, også de få utenfor Tine, viser at potensialet er til stede i bedriftene. Det var en langt større andel av bedriftene som mente de hadde, eller hadde tilgang til, kompetanse på produktutvikling enn de som opplyste at de faktisk drev med utvikling av nye produkter. Sjøl om egen kompetanse her skulle være overvurdert, vitner det likevel om en interesse for nyskaping (Stræte & Rye, 2002). Tine har etablert selskapet Ostecompagniet for å håndtere salg og markedsføring av spesialprodukter og dermed holde denne virksomheten atskilt fra standardproduksjonen.

Omstilling av anlegg

Meierisamvirkets strukturrasjonalisering med nedlegging av anlegg og lokale arbeidsplasser, hadde i flere år vært en hodepine for organisasjonen. Dette var utgangspunktet for prosjektet "Tak for ny næring" i 1995. Prosjektet skulle bidra til etablering av nye arbeidsplasser i nedlagte meierianlegg. Dette arbeidet ga imidlertid ikke ønskede resultater og prosjektet ble lagt om (se sluttnote to) Men erfaringene bidro til at man i større grad begynte å se på muligheter for omstilling i organisasjonen, både ved anlegg og i selskaper. Omstillingsstrategier kunne brukes aktivt til å finne produksjoner og markedstilnærminger som ikke passet inn i den mer standardiserte Tine-organisasjonen. Det som da i utgangspunktet var et overflødhetsproblem, kunne bli en mulighet for nyskaping.

I flere meieriselskaper har det foregått interessante prosesser på dette feltet. Tine Midt-Norge er et eksempel hvor denne omstillingstankegangen ble satt ut i livet. Den fikk først sin variant i form av en større prosess hvor meieriselskap og lokalsamfunn samarbeidet om ny virksomhet i meierianlegg. Selskapet gjennomførte i 1997/98 et omfattende arbeid for å tilpasse sin produksjonskapasitet innen hvitostproduksjon til markedsbehovet. I dette arbeidet ble det brakt inn et fokus på omstillingsmuligheter for

utsatte anlegg. Selskapet la planer for å bevege seg fra tradisjonell strukturrasjonalisering med nedlegging av meierianlegg til omstilling av anlegg (Tine Midt-Norge 1997). Fokus ble ikke lenger satt kun på kostnadsreducerende tiltak, men også på nyskaping som kunne gi selskapet og medlemmene økt inntjening og medlemsnytte på sikt. Omstilling ble organisert i minst to ulike former, hvor man blant annet kan skille på i hvilken grad arbeidet var lokalt forankret.

I den ene varianten ble arbeidet forsøkt forankret lokalt, men initiativet kom fra selskapsledelsen, slik at arbeidet må sies å ha foregått ”ovenfra-og-ned”. Ved noen av Tine Midt-Norges omstillingsanlegg ble det etablert prosjektgrupper ledet av meieribestyrer og med deltakelse fra ulike deler av meierisamvirket, og eksterne deltakere fra kommunalt og regionalt nivå. Det ble også benyttet konsulentbistand for å ta seg av prosjektstyring og koordinering. Meieriselskapets administrasjon ledet sjøl prosessen med sterk forankring hos styret som representerer andelseierne og ansatte. Tine Midt-Norge regnet med to gevinster fra gjennomføringen av disse omstillingsprosessene. Den ene var forretningsgevinst i form av ny virksomhet i anlegg hvor ordinær meieridrift ble avvirket. Den andre var gevinst i form av organisasjonsmessig læring, for dette var en ny arbeidsmåte for selskapet. I likhet med de første etterbruksforsøkene i ”Tak for ny næring” ga heller ikke dette forventede resultater raskt nok. Forretningsgevinsten lot vente på seg, men læringen har vært betydningsfull. Nye innsikter og nye idéer blir overført og iverksatt i andre deler av meierisamvirket.

Den andre varianten kan knyttes til meieriet på Røros, hvor prosessen må sies å være ”nedenfra-og-opp”. Tine Midt-Norge som eier, ble i 1999 sterkt oppfordret til å iverksette et omstillingsarbeid her. Selskapet hadde nå også noe erfaring fra de nevnte omstillingsforsøkene. Meierianlegget skulle avvikle den ordinære meieridriften, men det var ønskelig å fortsette med deler av den økologiske produksjonen. Sterkt lokalt engasjement, både blant melkeprodusenter – spesielt de med økologisk produksjon – og ansatte ved anlegget, økte muligheten for en ny virksomhet på Røros. Den nye virksomheten lå an til å bli foredling av helt nye økologiske produkter. Det ble også planlagt en ny variant av ”samvirke i samvirke” på eiersiden: en nokså unik eierkombinasjon av produsenter, ansatte og etablerte samvirkeorganisasjoner. En slik organisasjonsform ble imidlertid ikke løsningen – det ble for komplisert å fordele andeler mellom enkeltbønder på den ene siden og milliardselskaper på den andre. Man klarte likevel å kombinere lokale ressurser og lokalt engasjement, med kapital og kompetansmessig tyngde fra store aktører – en mobilisering av ressurser horisontalt i lokalsamfunnet og vertikalt i verdikjeda (Flø, Forbord, & Stavrum, 2000; Stræte, 2004). I januar 2001 ble Rørosmeieriet AS stiftet med Tine Midt-Norge, Tine Østlandsmeieriet, lokale melkeprodusenter, ansatte ved meieriet, en lokal investor og en lokal transportør på eiersiden. Forretningsfilosofien er å produsere varierte

høykvalitetsprodukter av lokale råvarer. Det ser ut til å nærme seg produksjonsverdenen industrialisert nisjeproduksjon og muligens i retning lokal produksjon (jf figur 2) (Stræte, 2004). Selskapet fikk også innvilget midler fra Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon til utvikling, foredling, markedsføring og salg av regionale matvarer. Dette hadde på grunn av konserntilhørighet ikke vært mulig, om et Tine-selskap hadde eid virksomheten fullt ut.

Det gjenstår sjølsagt å se om det nye selskapet vil klare seg i markedet, men så langt ser det ut til å ha funnet en hensiktsmessig organisasjonsform. Meierisamvirkets organisasjonsform synes ikke fleksibel nok til å skape tilstrekkelig handlingsrom for denne typen utviklingsarbeid. Det er dermed grunn til å reise spørsmålet om Tine bør drive med slikt nyskappingsarbeid, i så fall med hvilken rolle. Dette gjelder særlig når man sikter inn mot andre produksjonsverdener enn den man er etablert i. Ansvar er nå skjøvet fra meieriselskapet til de lokale aktørene på Røros. I forhold til de første omstillingsforsøkene ser vi at det kan ha stor betydning at det er lokale krefter, gjerne med entreprenøregenskaper, som er drivkrefter i en slik omstilling ("nedenfra-og-opp"). Disse kan makte å bryte opp gamle konvensjoner og utvikle nye. Tine Midt-Norge kan likevel ha en rolle å spille som en tålmodig medeier og støttespiller. Dette til sammen kan bli avgjørende for om en ny lokal virksomhet kan bli en suksess.

Den organisatoriske og eiermessige løsningen som ble valgt i eksemplet fra Røros, kan vise en ny veg å gå for samvirkeorganisasjoner. Sjøl om det nye lokale meieriselskapet ble et aksjeselskap, har det likevel i stor grad en kooperativ tilnærming. Det er et viktig formål for eierne av selskapet å ha nytte gjennom bruk og i mindre grad oppnå avkastning gjennom innskutt kapital. For både bønder og ansatte er det virksomheten som er viktig, og for det etablerte meierisamvirket bidrar det nye lokale meieriet til større mangfold i et innenlandsk marked som roper på mer konkurranse. Slik sett kan dette være en form for *hybrid organisering* hvor man pragmatisk kombinerer ulike eierformer når aktørene er av svært ulik karakter, men likevel har nytte av å samarbeide.⁸

Gårdsforedling i frammarsj

En annen nyskappingsstrategi er knyttet til gårdsforedling av melk, som kan plasseres i produksjonsverdenen lokal produksjon (jf figur 2). Myndighetene arbeider svært aktivt for å etablere en ny småskalabransje, blant annet gjennom apparatet for bygdeutviklingsmidler og Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon. Initiativet Norsk Gardsmat, slått sammen med Norsk bygdeturisme i 2004, er også et ledd i dette.⁹

⁸ Takk til Gurli Jakobsen for påpeking av dette poenget.

⁹ Den nye organisasjonen heter Norsk Bygdeturisme og Gardsmat. Den er en sjølstendig og medlemsbasert interesseorganisasjon for småskala- og temabaserte reiselivsbedrifter og gardsmatbedrifter

Resultatet er et betydelig antall nyetableringer med ambisjoner for videre utvikling og vekst. Norsk Gardsmat alene hadde i 2002 nærmere 200 medlemsgårder. Det var imidlertid få av disse som drev med gårdsforedling av melk. Av Norsk Gardsmats medlemmer var det vel 20 som tilbød melkeprodukter (www.norskgardsmat.no, 29.04.2002). Samtidig er det en del melkeprodusenter som foredlet uten at de var med i Norsk Gardsmat. I 2000 var om lag 80 av Tines medlemmer involvert i gårds- og småskalaproduksjon ("bulleTINE" nr 5, 2000). I omsatt volum er gårdsforedling fortsatt svært liten, men både volum og verdi er i økning. For flere bønder gir dette nå verdifulle økonomiske bidrag. I en spørreundersøkelse svarte 13 prosent at de drev med eller hadde planer om å starte opp med småskala matforedling (Nationen, 24.11.04). Det er derfor grunn til å tro at omfanget vil øke i årene framover, og at aktiviteten kan bidra til å revitalisere en del bygdesamfunn. En stor utfordring ligger blant annet i å legge forholdene bedre til rette. Det krever at hindringer som ligger i vegen for etablering og utvikling av småskala matproduksjon blir redusert. Videre bør man få til en mer koordinert utnyttelse av samfunnets kompetanseressurser og institusjoner i utviklingen av en relativt ny næring (Kvam, 1999; Kvam, Brastad, Stræte, & Borch, 2002).

Utviklingen av gårdsforedling av melk innenfor meierisamvirket reiser også nye problemstillinger knyttet til medlemskapsforhold. Da interessen for gårdsforedling av melk begynte på midten av 1990-tallet, var forholdet mellom gårdsforedlerne og meierisamvirket anstrengt, samt at det offentlige regelverket ikke var tilpasset. En rekke spørsmål var uavklart, som for eksempel leveringsplikt, kvotespørsmål og tilskuddsordninger. Dette har imidlertid bedret seg betraktelig, og flere gårdsforedlere opplever Tines organisasjon som en ressurs i stedet for et hinder for etablering. Tine har etter hvert fått avklart sitt forhold til gårdsforedlere, både prinsipielt og mer praktisk.

Gårdsforedling kan i dag drives av meierisamvirkets medlemmer, men Tine involverer seg ikke i verken produksjon eller markedsføring. Det forhindrer ikke at de bidrar med kompetanse hvor det er aktuelt. Blant annet som følge av utviklingsarbeidet i "Tak for ny næring", fattet Tine Norske Meierier et "småskalavedtak" i 1997 (se sluttnote fem) og de satte ned en egen intern arbeidsgruppe som skulle koordinere arbeidet med lokal foredling i meierisamvirket. Dette arbeidet resulterte i en egen tiltaksplan, som styret i Tine Norske Meierier sluttet seg til (Meieriposten nr 9, 2000). Også det offentlige har engasjert seg med blant annet å utarbeide en strategiplan for utvikling av småskala melkeforedling i Norge, for eksempel Statens landbruksbank i 2000, seinere Innovasjon Norge.

En slik tilpasning fra Tines side synes fornuftig ut fra at gårdsforedling krever en helt annen produksjonsform og markedstilnærming, som en stor organisasjon ikke vil

i Norge. Landbruksmyndighetene tok initiativet til Gardsmatorganisasjonen, men ble raskt en sjølstendig medlemsorganisasjon.

klare å oppnå. Det må utvikles nye former for konvensjoner som går i retning av produksjonsverdenen lokal produksjon. Det kan være lettere å få til dette utenfor Tines organisasjon. Ledelsen i Tine erkjente dette etter hvert, og har bidratt til at deres medlemmer kan drive egen gårdsforedling med direktesalg og leveranse av melk til meierisamvirket på samme tid. Med andre ord: en oppmyking av leveringsplikten til meierisamvirket.

Meierisamvirket er imidlertid en stor organisasjon og blant enkelte mellomledere, fagpersoner og medlemmer sitter nok tradisjonelle holdninger og konvensjoner godt rotfestet fortsatt: gårdsforedling er utbetydelig, det skaper problemer for meierisamvirket og er usolidarisk i forhold til samhold innad meierisamvirket. Det er likevel blitt en langt mer positiv holdning i organisasjonen generelt og enkeltpersoner i Tine bidrar som rådgivere.

Bøndene slutter opp om samvirket

Et spørsmål man sjølsagt må stille seg, er om Tine har lyktes med sin omstilling, sine valg og gjennomføring av strategier i praksis? Det er flere måter å vurdere om meierisamvirket har hatt suksess. Her kan vi gå tilbake til legitimeringsrollene til Røkholt og Borgen: medlemsorganisasjon, forvaltning av politikk og markedsaktør.

Oppslutningen om meierisamvirket blant andelseierne er fortsatt stor. Q-Meieriene, det eneste konkurrerende meieri av omfang som kjøper melk direkte fra melkeprodusenter, har om lag 515 bønder som årlig leverer 60 millioner liter melk (Nasjonen 2005-02-10). Det er med andre ord Tine som fortsatt har oppslutningen med sine vel 18 000 leverandører. Det kan riktignok hevdes at oppslutningen ikke er testet ut fordi de aller fleste melkeprodusenter ikke har et leveringsalternativ.

Vi har derfor gått ut og spurt bøndene direkte om hva de mener om samvirkeorganisasjonene og meierisamvirket spesielt. Dette er gjort i 2002 og 2004 gjennom en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av norske bønder.¹⁰ Resultatene viser at bønder som drev med melkeproduksjon var mer positive til samvirke som organisasjonsform i 2004 enn to år tidligere. Hele 82 prosent av disse bøndene var enige i at bøndene kan fremme sine interesser best ved å stå sammen i samvirkeorganisasjoner. Dette er en økning på fire prosentpoeng.

Samtidig mente fortsatt 41 prosent at samvirket trenger konkurranse fra flere private aktører, men også her var det færre som mente det enn to år tidligere da 48 prosent ville ha mer konkurranse. Bøndene ble videre spurt om ledelsen i samvirkebedriftene gjorde en god jobb for medlemmene. Dette blir sjølve hovedtesten på om omstillingsarbeidet i samvirkeorganisasjonene blir godt mottatt – og det gjør det: kun 21 prosent av bøndene med melkeproduksjon var helt eller delvis uenig at lederne

gjorde en god jobb. Sjøl om to av ti bønder ikke er fornøyd med lederne var det en bedring fra to år før hvor 29 prosent var misfornøyd.

Konklusjonen er med andre ord at både omstillingsarbeidet i meierisamvirket og deres generelle omdømme, totalt sett er godt mottatt blant medlemmene. Det betyr ikke at det er enighet om alt eller at alle medlemmene er blitt mer tilfredse.

Når det gjelder de to andre legitimitetsrollene, forvaltning og marked, går jeg ikke dypere inn i det her, men kan peke på to poenger.

For det første kan det slås fast at Tine fortsatt har en sterk oppslutning hos forbrukerne med svært store markedsandeler. Dagens konkurransesituasjon tilsier at dette neppe er noen god målestokk. Med foreløpig relativt små konkurrenter og sterkt importvern, vil Tines posisjon naturlig nok fortsatt være sterk i markedet. Da sier kanskje årlige undersøkelser av de mest populære merkenavn mer, og her har Tine ligget helt på topp i flere år.¹¹ Med andre ord, markedsposisjonen er fortsatt sterk, men den har ennå ikke blitt ordentlig testet.

For det andre sliter Tine med troverdighet i sammenkoplingen mellom forvaltningsrolle og markedsaktør. Deler av opinionen mistenker Tine for å blande sammen forvaltningsoppgaver (markedsregulering) med deres forretningsmessige virksomhet i markedet, og videre at Tine utnytter sin sterke markedsposisjon til å holde konkurrenter unna. Vinteren 2005 har det vært stor mediemessig interesse for dette med en serie førsteside-oppslag. Konkurransetilsynet har nå meierisektoren og dagligvarehandelen under gransking. Dette setter spesielt forvaltningsrollen under press. Hvis forvaltningsrollen blir flyttet fra Tine, vil det gi konsekvenser for hele landbruket i Norge. Dog er det ikke klart hvilke konsekvenser og i hvilket omfang.

Svaret på om omstillingsarbeidet har lyktes, er ut fra dette ulikt ut fra hvilket ståsted man tar. Fra andelseiernes side er nok svaret ja foreløpig, markedsmessig et betinget ja fordi den store testen ennå ikke er kommet, mens forvaltningsmessig er Tine utsatt. Tine har ikke skaffet seg nok konkurranse i det innenlandske markedet.

Organisatoriske utfordringer

Avslutningsvis vil jeg peke på noen av utfordringene knyttet til nyskaping innenfor meierisamvirket. Konserndannelsen kan gjøre nyskaping vanskeligere hvis man ikke vier dette spesiell oppmerksomhet.

Tine har både kostnadsleder- og nyskappingsstrategier. Konsernet har i 2004 behandlet en ny strategiplan for tida fram til 2010. Hovedkonklusjonen er at kursen ikke

¹⁰ "Trender i norsk landbruk", en spørreundersøkelse blant norske bønder gjennomført av Norsk senter for bygdeforskning (Rye, 2004).

¹¹ Et eksempel på undersøkelser av de mest populære merkenavn er MMIs profilundersøkelse av store norske bedrifter, hvor lå Tine på topp i 2004. I en annen undersøkelse gjennomført av The Reputation Institute i samarbeid med Handelshøyskolen BI og Apeland Informasjon i 2004, kommer Tine også her ut som bedriften med best omdømme i Norge (www.aftenposten.no, 2004-06-02)

skal endres (Meieriposten nr 11-2004). Konsernet legger fortsatt til grunn en dobbel satsing: systematisk effektivisering (kostnadslederstrategi) og vekst og utvikling (nyskappingsstrategi). Det kan være motsetninger mellom disse strategiene og det er en fare for at nyskappingsstrategiene blir den tapende part, fordi dette er et mer møysommelig og risikofylt arbeid. Det kreves tålmodighet - og likevel kan det mislykkes. En utfordring for meierisamvirket blir å vise tålmodighet nok og samtidig *skjerme arbeidet med nyskappingsstrategier*.

Nyskappingsarbeidet er i stor grad orientert mot markedet, men det kan i praksis være vanskelig å få til. Dette kan ut fra konvensjonsteorien forklares med at meierisamvirket tradisjonelt er produksjonsorientert innenfor masseproduksjonsverdenen (jf figur 2) med konvensjoner som er preget av produksjon, effektivitet og planøkonomi. Når de da møter aktører fra andre produksjonsverdener hvor konvensjoner er preget av konkurranse, kjøp- og salgsmuligheter med mer, vil det lett oppstå konflikter. Når meierisamvirket da i tillegg har en forvaltningsrolle i det politiske systemet, som gjerne utvikler konvensjoner preget av demokrati, regler, prosedyrer med mer, oppstår gjerne nye konfliktlinjer. For å komme videre må organisasjonen finne kompromisser i disse konfliktene.

Meierisamvirket har et betydelig potensial i å øke den *organisasjonsmessige læringen*. Dette er nødvendig hvis de fortsatt skal styrke innovasjonsevnen. Innenfor områdene som prosjektet "Tak for ny næring" opererte, var svært mange funksjoner i meierisamvirket sentralisert til Tine Norske Meierier allerede før konserndannelsen. Ofte manglet det også en organisasjonsmessig tilknytning til funksjoner. Både lokalt, regionalt og sentralt var det en begrenset evne til å håndtere nye og uvante spørsmål. Ansvars- og arbeidsroller i organisasjonen syntes å være til dels uklare. Dette førte til at organisasjonens handlingsevne ble redusert. Resultatet ble at de mange ressursene - som blant annet idéer, kreativitet og engasjement - som finnes lokalt og regionalt, ikke ble utnyttet.

Produktutvikling krever en annen *kunnskap og kompetanse* enn det som kreves i meierianlegg med en etablert produksjon av standardprodukter. Dette gjelder både teknisk kunnskap, økonomisk kunnskap og markedskunnskap, og kompetanse på hvordan man organiserer og gjennomfører arbeidsoperasjoner. Stabilitet er viktig i standardproduksjon, mens fleksibilitet er viktig i produktutvikling. På bakgrunn av dette er det forståelig at produktutviklingsarbeidet i Tine i all hovedsak er konsentrert i egne avdelinger på sentralt hold. Dette vitner om at hierarkiske og byråkratiske organisasjonsidealer ligger til grunn for organiseringen. En slik organisering kan være passende når det utvikles nye produkter som i det store og hele hører mest heime i produksjonsverdenen masseproduksjon (jf figur 2). I henhold til teorien om konvensjoner, kan man si at det er ulike konvensjoner knyttet til standardproduksjon og produktutvikling, kanskje også til ulike produksjonsverdener. At samme organisasjon

eller gruppe skal beherske begge arbeidsmåtene er trolig for ambisiøst. For andre produksjonsverdener enn masseproduksjon, er det en forutsetning at produktutvikling og produksjon er svært nært koplet. Det er derfor en utfordring å få tilpasset den kunnskapen og kompetansen som er nødvendig for å drive denne typen innovativ produktutvikling.

En tilpasning av kunnskap henger nøye sammen med *de organisasjonsmessige forholdene*. Meierisamvirket er fortsatt inne i en prosess hvor organisasjonsstrukturen skal omdannes og utvikles innenfor et konsern. Ut fra behovet for ytterligere effektivisering for å møte økt markeds konkurranse innen standard volumprodukter, ble utfallet en mer sentralisert organisasjonsstruktur i form av konserndannelse. Hensynet til kostnadslederstrategiene fikk dermed gjennomslag hos eierne, og som nevnt – de er blitt mer tilfredse med sitt selskap. I forhold til nyskappingsstrategiene i bedriftsorganisasjonen blir det likevel en utfordring for meierisamvirket å skape ”lommer” i organisasjonen som har tilstrekkelig handlingsrom, kreativitet og evne til å bidra med nyskaping av for eksempel regionale produkter. Slike ”lommer” kan være egne selskaper og anlegg. Noen slike eksempler, som Rørosmeieriet, er vist foran. Et annet eksempel hvor Tine er medeier, er selskapet Fjordland som profilerer seg på ferdigretter og sammensatte produkter. De som skal skape noe nytt må ha tilstrekkelig kraft til å utvikle sine egne konvensjoner. Uten at det legges strukturelle rammer til rette for dette, blir alternativet at andre aktører overtar den delen av markedet som omfatter nisjeprodukter med høykvalitets- og spesialverdier. Dannelsen av et konsern vil dermed bidra til ytterligere styrking av Tines kostnadslederstrategier, men kanskje en svekket evne til å utnytte lokale og regionale ressurser til nyskaping. For markeds konkurransen i norsk meierisektor kan det være ønskelig, fordi det gir rom for nye aktører i markedet. Kanskje vil det dukke opp flere selskaper som Rørosmeieriet AS.

Referanser

- ACNielsen. (2000). *Markedstall på ost: ACNielsen ScanTrack* (RA000516, spesialdata fra 23.05.2000.). Oslo: ACNielsen.
- Almås, R. (2002). *Norges landbrukshistorie band IV 1920-2000: Frå bondesamfunn til bioindustri*. Oslo: Samlaget.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.
- Flø, B. E., Forbord, M., & Stavrum, T. (2000). *Interorganisatorisk samarbeid ved omstilling i en samvirkebedrift - eksemplet Røros-meieriet*. (Notat 1/00). Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Gjerdåker, B. (2002). *Norges landbrukshistorie band III 1814-1920: Kontinuitet og modernitet*. Oslo: Samlaget.
- Gripsrud, G., & Olsen, N. V. (2001). *Hvordan virker samvirket? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbruks-samvirke*. (Forskningsrapport nr 2/2001). Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Jacobsen, E., & Stræte, E. P. (2002). Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk. In H. Rommetvedt (Ed.), *Matmakt: Politikk, forhandling og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvam, G.-T. (1999). *Situasjonsanalyse: småskala foredling av melk* (Rapport 4/99). Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Kvam, G.-T., Brastad, B., Stræte, E. P., & Borch, O. J. (2002). Regional nyskaping i matsektoren. *Landbruksøkonomisk Forum*, 19(2), 5-16.
- Murdoch, J., Marsden, T., & Banks, J. (2000). Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography*, 76(2), 107-125.
- Murdoch, J., & Miele, M. (1999). Back to nature: Changing 'Worlds of production' in the food sector. *Sociologia Ruralis*, 39(4), 465-483.
- Porter, M. (1992). *Konkurransfortrinn* (translated into Norwegian from *Competitive Advantage*). Oslo: Tano.
- Rye, J. F. (2004). *Trender i norsk landbruk 2004. Dokumentasjonsrapport, spørsmål, metode og kodebok*. Trondheim: Bygdeforskning.
- Røkholt, P. O. (1999). Landbrukets strategiske tilpasningssituasjon. *Landbruksøkonomisk Forum*, 16(2), 47-56.

- Røkholt, P. O., & Borgen, S. O. (1999). Landbrukssamvirket - fra forvaltning til marked. In O. J. Borch & E. P. Stræte (Eds.), *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.
- Storper, M., & Salais, R. (1997). *Worlds of production: The action frameworks of the economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Stræte, E. P. (1999). *Når markedet overtar - om meierisamvirkets omstilling til en konkurransesituasjon*. (Notat 5/99). Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Stræte, E. P. (2004). Innovation and changing 'worlds of production': Case studies of Norwegian dairies. *European Urban and Regional Studies*, 11(3), 227-241.
- Stræte, E. P., & Rye, J. F. (2002). *Bedriftsutvikling i meieribransjen: Resultater fra en spørreundersøkelse i 2001*. (Rapport 1/2002). Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Stræte, E. P., Stavrum, T., Kvam, G.-T., & Almås, R. (2000). *Omstilling i meierisamvirket: Erfaringer fra prosjektet "Tak for ny næring" 1995-2000* (Rapport 12/2000). Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Tine Finnmark 2001. *Årsmelding og regnskap*.
- Tine Midt-Norge 1997. *Foredling av melk i Tine Midt-Norge. Plan for effektivisering og omstilling*. Høringsdokument 16.12.97. Trondheim: styret i Tine Midt-Norge.
- Tine Norske Meierier 1988. *Årsmelding*.
- Tine Norske Meierier 2000. *Årsmelding*.

Version 14/12/05

Exploring dimensions of qualities in food

Egil Petter Stræte

Centre for Rural Research, Norwegian University of Science and Technology,
N-7491 Trondheim, Norway
egil.p.strate@rural.no

Terry Marsden

Cardiff School of City and Regional Planning, Cardiff University,
Glamorgan Building, King Edward VII Avenue, Cardiff CF10 3WA, Wales, UK
MarsdenTK@cardiff.ac.uk

Abstract:

Within the agri-food sectors of Western countries there is an increasing interest in alternative food, i.e. organic, local and regional food, artisanal food, short supply chains, slow food etc. Innovation in food processing is a significant element both in alternative food and in conventional food strategies. Alternatives are based on competition on qualities rather than price. A main question in this chapter is to address how alternative qualities are embedded into food products? This question is explored using a study of two alternative cases within the dairy sectors of Norway and Wales. A *model of the different modes of designed qualities of food* is developed and discussed to explore the complex issue of quality. We find space and technology especially relevant as dimensions of qualities. Our conclusion is that there is a need to nuance the discussion about quality and food. Firms may develop as hybrids within a conventional vs. alternative perspective, and a strong emphasis on the conventional and alternative as a dichotomy tends to give a static and restrictive perspective.

Key words: Food, dairy, innovation, convention, quality, local

Introduction

A main business strategy undertaken in agri-food sectors in Western countries is to increase productivity through the whole value chain so as to strengthen the capability of competition. One of the focuses is on reducing costs to keep prices low. This is a strategy within the dominant agri-industrial paradigm (Goodman and Watts 1997; Ward and Almås 1997; Friedland 2001; Marsden 2003).

Another and more recent strategy, or rather a variety of strategies, involves increasing the value-added through the diversification in production. This emerges when opportunities for growth within the industrial paradigm are limited or even destructive, like price falls at farm gate, decreased number of farms, and decreased profit rates for the industry as a whole. Other factors also influence the rise of diversification; *inter alia*, a questioning of food safety related to the dominant agri-industrial model; development of new conventions of quality related to food; and policy concern on finding new ways to strengthen local rural development. These sub-strategies of diversification (for example organic food, local, regional, artisanal, or short-supply food chains) are linked together as an expression of what may be a significant alternative to the agri-industrial paradigm; an emerging paradigm of rural sustainable development (Marsden 2003).

This chapter aims to contribute to an improved understanding of these alternative processes of restructuring in the agri-food chain. There is a growth of studies related to these alternatives; but within rural sociology and rural geography, these have been mostly concerned with the empirical description of new alternative processes and cases. There has been less reflection about the innovative and strategic aspects; in the sense of assessing what all these alternative cases might add up to. On the other hand, when other sub-disciplines focus on innovation and regional development they are usually less concerned on agri-food themes, and more on manufacturing and high-tech industries (for example Porter 1992; Utterback 1994; Nonaka and Takeuchi 1995; Storper 1997). If they are studying agri-food, the agri-industrial model is often the focus. Hence, if these alternative processes of development are increasingly taking place, within a wider and highly competitive agri-industrial context, there is a need to know more about the innovation process this is promoting.

Dairy farming and the dairy industry are well represented for the two mentioned main strategies; competitive agri-industrial and diversification into “alternatives”.¹

¹ By dairy industry, we understand a company, firm, or plant processing any kind of products based on milk (including cheese making, yoghurt, butter, ice cream etc).

Competition on standard volume products and commodities, like main types of cheese (Gouda, Cheddar), liquid milk, butter, and condensed milk powder is largely governed by a question of price and volume. Driving forces in this price competition are the corporate retailers, an increasingly concentrated dairy processing sector, exporting countries, and differential governmental deregulation of producer-based cooperative systems. These competitive processes have tended to unevenly weaken the dairy producer, and to intensify the cost-price squeeze, which they experience (Schwarzweiller and Davidson, 2000).

It is in this increasingly competitive context that we explore the new counter-movement elements of quality innovation within the dairy sector. We focus on processes of diversification; and especially how new qualities are becoming embedded in dairy products to make them distinct from conventional products. The specific question we seek to address is: *How do dairy firms embed alternative qualities in dairy products?*

To answer this question, we first discuss some key theoretical aspects of conventions and quality. Our methodological approach is to study processes of innovation in firms and their evolving relations to their social and natural environments. We then explore comparative case studies from Norway and Wales, using primary and secondary data collected mainly through tape-recorded interviews conducted in 2003. Articles in newspapers and Internet sites are also used. A short summary of an analysis of the milk value chain and the related infrastructure in Norway and Wales – the competitive context for the cases – is presented here before the cases. The analysis allows for the development of a revised model of quality innovation focusing upon what we term *specific modes of designed quality*. This allows some progress to be made in furthering our understanding of the processes of innovation now operating between, and within, the conventional agri-industrial and alternative agri-food realms.

Conventions and qualities

Developing new products, or adding new qualities into products as practiced both in conventional and alternative food strategies, are important types of innovation. Innovation is seen as an interactive process and the respective innovation systems are characterized by a certain degree of inherently autonomous development (Lundvall 1992; 2002). This dynamic must be explored further to understand the processes, and here we can gain some assistance from the theory of conventions; based on aspects of institutional economics, the sociology of markets, and economic geography.

Conventions represent “a sort of ‘agreement’ about what is to be done – in the sense that what each person does meets the expectations of the others on whom he or she depends” (Storper and Salais 1997:16). This “agreement” is a convention that

includes a group of actors. Nevertheless, it is not a necessarily formal or formulated agreement but rather a kind of cognitive tacit knowledge. Action based on certain conventions does not need any spoken justification in most everyday-situations. Justifications can be found in different “orders of worth”, like among the spheres of the industrial, market, and domestic (Boltanski and Thévenot 1999). Conflicts arise when the practices involving conventions that belong to different “orders of worth” actually meet.

The French inspired theory of conventions has also been applied to the agri-food sector (for example Wilkinson 1997; Murdoch and Miele 1999; Murdoch et al 2000; Parrot et al 2002; Marsden 2003; Freidberg 2003; Renard 2003; Stræte 2004; Ponte and Gibbon 2005). The theory was originally applied to other more highly focused industrial sectors (Storper and Salais 1997; Storper 1997; Favereau and Lazega 2002). Within certain systems, like the agri-industrial sector, there develops certain conventions (associated with, for instance, the industrial, the market, the civic, or the domestic world (Boltanski and Thévenot 1999)); these in turn provide part of the context for alternative innovation processes.

Whilst the theory of conventions has influenced the debates on food quality, there remain disputes on how to understand quality food. Alternative food strategies are often linked to quality, compared to industrialized commodities, where price have a more crucial influence (Marsden and Arce 1995; Banks and Bristow 1999; Murdoch et al 2000; Ilbery and Kneafsey 2000; Goodman 2003). Quality is thus relative, constructed and complicated to analyze, and there is a need to explore more deeply its relation to food production and consumption. Morris and Young summarize the most common aspects of food quality to be: method of production, place of production, traceability, raw materials/content, safety, nutrition, sensual attributes, functional, and biological (Morris and Young 2000:105). As basis for an analysis of how these and other aspects of quality are embedded into food systems we stress three key conditions.

First, we want to emphasize *the socially constructed nature of foods* (see Arce and Marsden 1993). Even the physical and technical aspects of food are constructions, and often disputed, such as the discourse on food safety. From other disciplines, we can borrow concepts like promotion, marketing, design, and standardization which emphasizes that quality is socially constructed.

Second, we aim to *problematise space as an important element* related to the discussion of quality, especially in terms of the incorporation of regional or local qualities into food products and the consumers’ experience of food. Regional food, for instance, involves food products connected to a certain region, based on qualities communicated to consumers through for example brands/labels, design or narratives. These qualities may be related to geographical origin and history, or to the particular characteristics related to the certain product. They represent a new kind of regional

embeddedness, which is not, however, simply built upon localism. Rather, it also attends to the growing mobility's of post-modern life (see Urry 2002); through linking regional identities and materialities with “at a distance” consumption and marketing frameworks. It is a need to problematise both production and consumption of regional and local food. Some of these geographical origins are regulated through specific standards established by producers, governments or third-parties.

Examples on standards with spatial elements are the French *Appellation d'origine contrôlée* (AOC) and the labels of *Protected Designation of Origin* (PDO) and *Protected Geographical Indication* (PGI) found in EU regulations. The latter has its similar layer in Norway (*Beskyttede betegnelser*).

Regional and local food categories are often applied synonymously, but we regard *regional food* to be distinctly connected and identified to a more extensive territorial area. Typical local food, on the other hand is, for example, cheese from a single farm processor, while dairy processing milk from several dairy farms would be typical regional food (assuming that their products may be identified to a respective place or region).

Third, *we will emphasize the applied technology in food processing* as an element in the construction of these new forms of food quality. Technology is understood here in a broad sense, including physical artifacts, knowledge and related systems of innovation. In the paper, we explore how these aspects are linked to the construction of quality.

However, there has been a lack of theoretical work on quality and food until recently (Morris and Young 2000; Parrot et al 2002). First of all, all products can be defined through qualities. In fact, according to Callon et al (2002), the only way to understand products is through characteristics of qualities. From this follows the possible *dimensions of qualities*, which are needed to organize or categorize food products. These innumerable dimensions are a basis for our perceptions of a product.² One dimension discussed is space, or rather; to what degree and in what relation a given food product is associated with particular places or regions; or as some authors call it, the degree of local embeddedness (Ilbery and Kneafsey 2000; Murdoch et al 2000; Parrott et al 2002; Winter 2003). This dimension can be considered on a scale, from strong local embeddedness towards more or less placelessness, where place has very little relevance in the social construction of a product.³ Related to this dimension of space, a food product, we argue here, in addition to being materially *from a certain*

² Callon et al (2002) give a valuable discussion on how qualification of products defines the products.

³ Callon et al (2002) emphasize that qualities must be related or positioned to other qualities to give meaning. Applying *dimensions* of qualities are then potentially fruitful.

place, must also be promoted or marketed from the place to create a local embedded *design of the product*.

A comment is necessary here with regard to the concept of embeddedness. A territorial localization does not necessarily imply a sociocultural embeddedness to the local territory. We will argue that several kinds of embeddedness must be included in relation to food to be able to categorize a food product as locally embedded. Food may here be considered as an actant in a Latourian sense. As we shall see in our case analysis, different types of embeddedness thus set variable conditions for the development of conventions.

Connected to specific modes of designed quality there are specific conventions. Hence, we can postulate that in evolving alternative food chains we witness *first* the variable development of social, technological, and territorial *embeddedness*, which then, *second*, creates new *types of conventions*, through which, *third*, specific *designs and modes of quality* are then developed and promoted. We apply *design* and *modes* here to separate from the “worlds of production” approach. Design stands for how the product and the production are expressed to the surroundings and the actors involved, i.e. what ‘story’ it tell or want to tell. Mode stands for the bunts of conventions that belong to specific categories of quality.

This is a different and more dynamic application of conventions than applied in Storper and Salais (1997), or in Murdoch et al (2000). We want here to emphasize the significance of the consumer and marketised perception, and their influence on production, producers and technology. We *argue that the modes of qualities of a product are constituted within and therefore dependent upon the relations between consumers and producers*. It is thus not possible to understand quality of food by studying the product alone, rather it needs to be seen in its productive, transparative and marketised context.

Hence, in addition to the spatial dimension there is a technological aspect related to standardized quality versus specialized quality. This technological dimension concerns how the product is processed (material); and how this processing is marketed (design and packing). Here we can define *standardised technology* as focused on hygienic and technical quality, while more *specialised technology* is related to, for instance, organic and artisanal production methods.

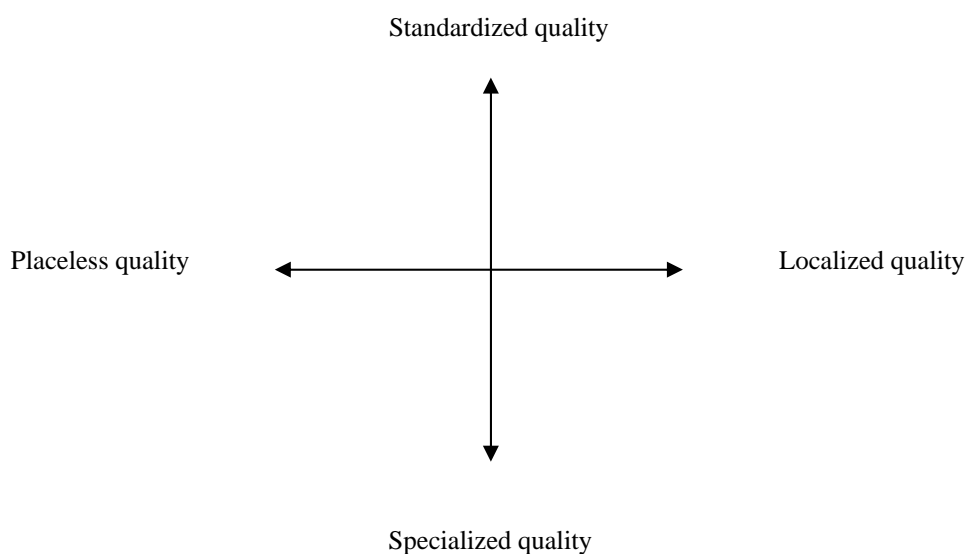


Figure 1: A model for modes of designed quality of food products in producer-consumer relations.

Our two dimensions can be related to each other as shown in Figure 1. Together they constitute four *different modes of designed quality*. These modes may be viewed as expressions or applications of conventions. Elements in this model are dynamic. We will further specify this model through the foregoing analysis. It provides four dynamic and *ideal types of designed quality*, which we will explore below. It also suggests that innovations and evolving food firms can move in and between these types as they develop over space-time.

We can argue that production structure and infrastructure constitute bases for systems of innovation that are arenas for development and innovation processes in food sectors. Specific conventions evolve in these arenas or in parts of them. Regarding food products and especially the increasingly intense competition between agri-industrial and alternative food strategies, dimensions of qualities become more important. In the proposed model, we have, drawing from conventions theory, outlined separate modes of designed quality that are related to two different dimensions; spatial quality (local/placeless) and technological quality (standardized/specialized).

We now turn to an empirical analysis, giving a description of the spatial and competitive context for our two cases. Here, it is analytically important to situate such cases in their different national spatial and competitive contexts.

The structure of milk sector – the spatial and competitive context

The milk sectors in Norway and Wales set the context for the two firms in the case analysis. In general terms, we find most of the same elements in the milk sector in both countries but with some significant relative differences.



Figure 2: Northern Europe with Norway and Wales.

Both Norway and Wales have typical grasslands and climate conditions suited for milk production. Hence, dairy farming is the most important agricultural sector in both countries. Similarities can be found in terms of both value and the volume production of milk (approx. 1,500 million litres).

A common main development is the decline of conventional dairy farming over the past decade. First, there is a remarkable similarity in both Norway and Wales from 1991 to 2001 regarding in relative decline of cows (-15 percent), decline of dairy farms (-33 percent), and increase of average size of herd (about +27 percent). The total milk production and average production per cow are in real terms fairly similar. In both countries structural changes (of intensification and concentration), at least in relative terms, have been similar. In broad terms then producers have been facing (albeit from different starting points) the same competitive pressures – what we have termed elsewhere as “the race to the bottom” – that is strong “cost/price squeezes” and a continual pressure to invoke the economies of scale in the production of standardized products.

Despite this common and contemporary trend there is, second, a significant difference, in real terms, in the numbers of holdings, and especially in the average farm

size. In Wales there were 4,000 dairy holdings with an average herd size of 66 cows (in 2001); while in Norway there were almost five times as many holdings (almost 19,000 dairy holdings) with an average herd of 15. Norwegian dairy farming has preserved its small-scale nature compared to Wales, and also compared to the average of 29 cows in the European Union – EU15 (Rustad 2004). A main reason why Norway has managed to maintain small-scale dairy production is a (national and non-EU) political objective to support and protect agriculture and domestic food production. Farming has also been protected by import restrictions and trade barriers, thus avoiding international competition.

In Norway, dairy farmers sell milk directly to the processor, and mainly to the dominant processor – the farmer co-operative Tine. This company, and its subsidiaries, purchased 99 percent of the milk produced by dairy farms in 2002. Figures from Wales from 2002 are not available, but in the UK as a whole the comparable figure was 50 percent purchased by farmer-owned co-operatives. In addition, the Norwegian co-operative processes most of the milk purchased, while in the UK, farmer-owned co-operatives control less than five percent of the processing.

In Wales, the first-hand (post-farm) trade of milk is now more differentiated. There are milk purchasers, mainly farmer co-operatives (Milk Groups), and dairies purchasing milk direct from the farm. In Norway, the position of the co-operative is thus much stronger. The processing structure (dairy companies and plants) is also different. On the one hand, the plant structure seems to be more geographically scattered in Norway (due to the geographical conditions), but on the other, the organizational and functional concentration is more concentrated and stronger in Norway. In the UK the abolition of the former nationally-based cooperative – the Milk Marketing Board and ‘Milk Marque’ – in 1994 led to the progressive fragmentation of a privatized system of dairy processing and manufacture (see Banks and Marsden 1997; Marsden 2004). The competition authorities in the UK have also been influential in restricting the growth of the Milk Groups, whilst allowing the relative concentration in the processing and retailing sectors. From the farmers perspective these are major reasons for the relative decline and continual downward pressure in farm-gate prices.

Despite these significant and different institutional and competitive geographies of dairying, the broad macro-developments and innovations in dairy farming and processing in Norway and Wales are moving in the same direction. There is, on the one hand, a mainstream agri-industrial development where there is an intense competition on price although it is more intense in Wales/UK than in Norway. The dairy processing industry is under pressure from both corporate retailer chains to reduce the price on milk products and especially liquid milk; and from producer pressure from dairy farmers to increase it. From our comparative analysis we can thus recognize that being dependent on standard commodity products like liquid milk and standard cheeses, combined with a

fragmented industrial cooperative structure (as in Wales), is leading to a weaker position for producers and manufacturers in relation to the retailers (Stræte and Marsden 2003).

A consequence for dairy farmers and the dairy industry is declining income, farm closure and farm amalgamation. In the UK, several dairies were in serious economic trouble (summer 2002) and many dairy farms were closing down. In the spring of 2003, British farmers demonstrated to raise the milk price (Farmers Weekly 2003). When dairy farming is important to many rural districts its survival is closely linked to rural development. The stronger position of cooperatives in Norway has provided better-protected conditions for dairy farmers even though the same structural changes as in Wales can be observed.

On the other hand, there has developed an alternative local food market, whereby there is a dimension of value-added quality involved, and less of a focus on price alone. One of these alternative strategies in dairy farming, in both countries, is to convert to certified organic farming.

This holds the same relative position compared to conventional farming in both Norway, with 2.2 percent organic land of total agricultural land, and Wales with 2.3 percent (in 2002) (BFJ 2003; DEFRA 2003). Both countries have relatively less extensive development of organic farming than in several other European countries (like EU-15 with 3.3 percent in average in 2002 (EU 2004)).

More broadly, the main dynamics in the change are, first, a decline in number of farms involved in conventional bulk milk dairy farming (as a continual response to the treadmill effects of the agri-industrial model). Second, a struggle for the development on farms and with processors to increase "quality" value-added, in both countries (between farmers and between regions); third, changes in the institutional structures: subsidies/support, market regulation, infrastructure and uneven diffusion and maintenance of cooperative development.

Dairies operating in the Welsh context have (at least theoretically) a larger and more international (EU) market of milk and milk products, compared with the mainly domestic and protected Norwegian case. In Wales for instance, the ratio between the volumes of domestic production compared to domestic consumption of actual products was about 2:1 in 1998, while the comparable ratio in Norway was just 1:1 in 2000.

From a theoretical perspective, we can see from this that there are certain institutional and economic conventions established within the mainstream dairying systems in both countries. These conventions are challenged, in varying degrees, by the development of counter-strategies related to alternative food. Innovation and development of these alternative food strategies are, however, still dependent on how the overall system, markets and consumption included, is capable of learning and adapting to the competitive contexts outlined here. We analyze two significant counter-

strategies below. These focus on the *development of new spatial and social forms of embeddedness, conventions, and designed qualities as theoretically outlined above.*

Cases of regional responses of innovation

Our two cases of dairy companies are chosen because they both emphasize, in different ways, speciality in processing, local territorial embeddedness (at least at certain stages in the development), and can elucidate on their development into SMEs (Figure 3). The development and evolution of each is analyzed. The next section then relates these to our theoretical framework of designed quality outlined above.

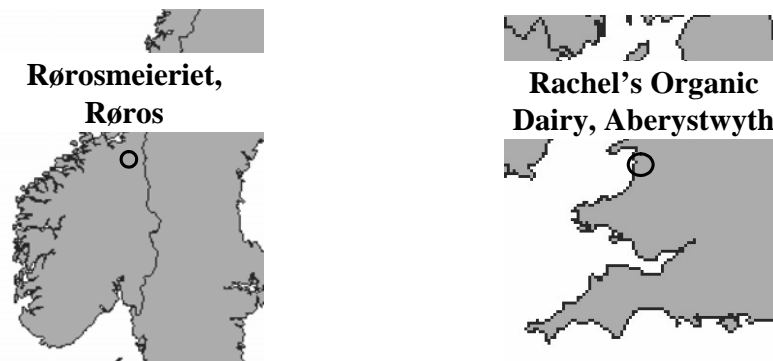


Figure 3: Case Rørosmeieriet in Norway and Rachel's Organic in Wales.

From on-farm processing towards a nationwide brand: Rachel's Organic Dairy

The development of Rachel's Organic is a story of how a family at an organic dairy farm, north of Aberystwyth on the west coast of Wales, developed their small farm-based dairy to a processing factory processing products with distinct qualities. In 2003, it employed 85 persons and produced well-known brands for organic products throughout the UK.

In 1952 the family farm became the first certified organic dairy farm in UK; but it was not until the early 1980s that commercial processing started. The evolution of Rachel's Organic Dairy can be divided into three phases: first, *processing on-farm*; second, *processing off-farm*; and third, *new ownership and expansion of branding*.

The first phase, *processing on-farm*, started in 1982 by adding value to the farm's milk through processing cream. Two years later organic yoghurt was introduced. This product became a success and there was an expansive period with an increased demand and by 1990, their products were distributed UK-wide. They had also

introduced their first comprehensive design profile. Simultaneously they strengthened their *local profile* by opening the farm to the public (visitors and trails), showing their production, opening a farm shop, and articulating "their story" to the public. The couple was now not only early organic dairy producers, they were innovating through opening up the production system to the public, and demonstrating their distinctive form of local embeddedness. Organic and being local were fundamental qualities of their production.

Milk production on the farm was in 1984 about 250,000 litres with only 9,000 litres utilized in farm-processed products. The rest was sold to the Milk Marque (the nationally-based farmers' cooperative which was set up after the abolition of the Milk Marketing Board). In 1989, there were six employees at the farm dairy in addition to the family. In the late 1980s, they realized that the demand from the market was much larger than the farm could supply, so they started to make plans to develop the firm.

They decided to build the new plant off-farm. Even though the farm was the financial guarantee for the new investments, the plant was built off-farm because it would be more able to expand so as to meet the growing market demand; and it would be more flexible to sell if there was a downturn. Therefore, in 1992 a new plant was set up in nearby Aberystwyth. When they moved the production, there were 13 employees involved in addition to the family. From 1992, they produced 300,000 litres of milk at the farm and all of this was sold as an organic product. So far, they did not need to buy milk from other farmers.

The former farmer and owner explained: "We were at the right place at the right time, to expand. The UK was very much behind the rest of Europe in consumption of yoghurt and they had this BSE-crisis which was bad for the conventional farming but well for organic...we saw the opportunity and went for it. And it worked".

After a period of consolidation in a new plant, they again started to look for opportunities for market expansion. In 1998, they introduced a new and black design brand profile (Figure 4). Packaging was also re-designed and marketing was more aggressive. They expanded and diversified their range of products. Once one product was in the store shelves of the retailers, they had the opportunity to bring in others.



Figure 4: Brand for Rachel's Organic Dairy.

From then on, they had improved links with the supermarkets, employed new staff, became a well known Welsh company, and they were widely acknowledged as "doing something unique".

The business at that time went well and the company made profits. The owners were looking to further expand production in order to meet the costs of the development of their processing plant. At this time they felt that they “had enough” of borrowing huge amounts of money. So they decided they needed a partner or some wider business collaboration. *Horizon Organic Dairy* (an American agri-business firm) offered to buy the company; and the owners sold Rachel’s Organic in 1999.⁴

This sale represents phase three of the development: a change in ownership and the branding expansion. At that time, there were many pressures in the business for the aging owners (they were both in their late 50’s). They decided to sell the company – “with provisions they [Horizon] had to stay within Aberystwyth for at least four to five years, so they could understand a bit more of the value of that” (farmer/owner). The entrepreneurs and former owners continued working as consultants for Rachel’s Organic Dairy. The production stayed organic but the designed quality of being local started to crack.

From a conventional dairy plant towards a local niche milk processing firm: Rørosmeieriet

The case of Rørosmeieriet (i.e. “the Dairy at Røros” in English) is a story about how a conventional plant within a rather big dairy company changed its ways of working with standard products and became a specialized dairy with a unique ownership, organization, size, and strategy of innovative production. It created a new embeddedness, both socially and spatially.

Røros, a small town with 5,600 inhabitants in a mountain region in the middle of Norway, had a longstanding dairy processing plant owned by a regional co-operative – a part of the group of Tine co-operatives. In 1998, nine employees worked at the plant and received 7.5 million litres of milk for processing from dairy farms in the region. The need for structural rationalization to reduce costs was strong within the regional co-operative. In June 1999, the board of the regional co-operative decided that the existing processing at the dairy at Røros should close down during the first half of 2000.

Since 1995, the dairy had also processed organic milk; developing a special local traditional kind of curdled milk (“Tjukkmjøl”).⁵ The dairy processed mainly standard volume products, but with this new type of production they were also introduced to niche and specialized production.

⁴ In 2004, the American based Dean Foods Company bought Horizon.

⁵ This product was in 2004 accepted for the Norwegian version of label Protected Geographical Indication (PGI) (*Beskyttet geografisk betegnelse*).

During the 1990s, a new and "good atmosphere" had developed for cooperation between employees at the plant and farmers on organic dairy farms in the region. A strong local alliance was developed between organizations and activists focusing on food, health, and environment; and they ideologically and politically supported local processing of food. Later this organization developed a marketing label and profile for locally produced food (*Mat fra Fjellregionen*, i.e. food from the mountain region). This new atmosphere of cooperation laid a solid foundation for the search for new business activities in the plant.

A new innovation project started in June 1999 with participation from among others employees at the plant, farmers, and the regional Tine dairy co-operative. Later, national actors also contributed to the process of establishing the new dairy. In January 2001, the project resulted in the establishment of a new company (Rørosmeieriet AS (Ltd.)), in which a regional dairy co-operative, employees at the plant, dairy farmers in the region, a local investor, and a local transport agency all became shareholders.

The main business aim for the new company was to combine traditional and heritage food with modern processing methods (i.e. embedded products and revised conventions), i.e. food with qualities distinct from their former standard production. Their idea was not to process food in an exactly artisanal and traditional way, but rather to be inspired by old traditions. Their raw materials were, and still are, mainly organic milk from organic farming. They intend to develop and produce exciting products (such as curdled milk, local variants of butter, a gourmet sour cream, and local unique variants of fresh cheeses, and they have plans to develop a mould cheese) of high quality and consumer variety. In addition, they promote raw materials from their mountain region.



Figure 5: Generic label promoting food from Røros, first introduced by the company Rørosmeieriet as.

Figure 6: Brand for the firm, Rørosmeieriet.

In spring 2003, they produced four different regionally-based products, and in addition processed organic liquid milk for Tine. There were five employees and one to one and a half million litres milk were purchased annually.

A distinct feature of the development work at the dairy at Røros is the far-reaching network and platform that has been gradually established. The core group was local, both among employees and farmers. They have also been able to mobilize resources outside the region. For example, the Minister of Agriculture became involved in the project and intervened at a critical stage in the process. The philosophy in the Røros project also harmonized with a new national program for value-added in food production which was launched in 2000.

Røros is then a local counter-strategy creatively operating against the broader consequences of rationalization on the conventional dairy supply chain. Through generating and re-organizing local resistance, the closure of the plant has been avoided. This counter-strategy included:

- Developing specialized and locally variant products that are distinct and more socially and spatially embedded than the standardized ones.
- Simultaneously making use of a national label for these foods.
- New alliances with farmers with organic production.
- Processing organic products for other firms.
- Being seen to and practicing ecological methods and conventions (being more "internally ecological" in the production and not only in the product).

This counter-strategy was developed as a combination of business, political, and ideological interests. Amilien et al (2005) show how a combination of local embeddedness and traditions and organic is expressed through the sour curdled milk product "Tjukkmjøl".

Local farmers producing organic wanted a dairy to process their products and their employees wanted a job for the future; the dairy co-operative politically wanted a concrete result of their program of developing their organization and processing; also, the Minister of Agriculture wanted a concrete flag-ship for his programme for value added from food. Moreover, the local ideological alliance (*Mat-helse-miljø-alliansen*) wanted local processing of food. The objective for this local alliance is to stimulate production of "safe" food to improve human health, be environmentally friendly, and create new activity in rural districts; their answer is local food.

This complex combination of interests and mobilisations made it possible to defy established conventions and economic thresholds associated with the prevailing agri-industrial context outlined above.

Local embeddedness, motivation, and ownership: A comparative analysis

Embedded innovations

For the owners of Rachel's Organic, innovations around organic farming formed the basis for their development and activity. "Organic is what it is all about for us ...all we have done has been on basically being organic" (former farmer/owner). At the same time, they held a strong relation to their local place in Wales. Their entry to farming was related to long family traditions. Before starting farming in the 1960's, the female farmer and owner had a strong feeling of belonging to a farmers' way of living. She grew up on the family farm and showed interest for the farm, and has always liked working with cows. Before the pair took over the farm, they lived close to London but they had a strong feeling of returning to Wales: "being Welsh, our own culture" (former farmer/owner). Hence, a strong identity to the local and home was present, i.e. a part of the local embeddedness, and was a basis for why "being local" became a designed quality for their business.

Later on, at the beginning of milk processing on farm, milk quotas limited the opportunity to grow despite pressure from a growing family of three children who were all interested in farming. In organic farming, there is also a limit in that 80 percent of the breeding stock should come from the farm, and that gave less flexibility. So at this point the family faced a dilemma: What should they do to make a living for the expanding family of the future? An occurrence initiated the start up of milk processing. During a snowstorm in 1982, the farm was blocked and milk could not be delivered to the dairy. The family started to process milk to cream and into other products. The motivation was to make more value-added, and the blockage provided the final prompt to change production strategy in ways which could enhance their own family activities and careers on the farm. This partial coincidence of circumstances thus prompted a process of re-embeddedness and re-localization as an active family development strategy.

At Røros, the same forces were present but in different ways. A group of farmers (producing organics) cooperated and convinced employees at the plant that organic and local processing was a strategy of "survival". "We, who were employed at the plant, were not especially "ecologically" conscious at that time, but we saw an opportunity to survive" (former manager). Moreover, the local farmers were there to push them forward. Later on, they also focused on processing local raw milk, and applied processing methods inspired from local and regional traditions. This was a fundamental part of their strategy. They did not want to simply produce parallel products. Rather, they wanted to contribute to a better diversity and distinctiveness of products in the market, and avoid direct price comparisons with other products. This was an astute type

of competitive marketing and product design. In short, it was not the same, not parallel, but *distinctly different*.

In both of the cases explored here, there were a combination of strong motivations, and an existing local embeddedness from which to develop an alternative pathway. In this sense, as we theoretically explored earlier, the embeddedness is variably both territorial and socio-cultural. “We did it through a belief in what was right, and for us it has always been right, and you know, it is nice to sit here today and say ‘yes, it worked’; but it only worked because of our understanding and commitment through the strength of the family” (Rachel’s former farmer/owner). We look at these comparative issues in more detail below with regard to: (a) learning and knowledge creation; and (b) design and marketing.

Creating new connections: Learning and knowledge creation

The family behind Rachel’s Organic is in many ways self-learned. “Our education has been through our practical experience” (former farmer/owner). Neither of the pair had formal education related to food processing. Working together with the older generation was definitely seen as the most important source for learning organic farming and in next turn to develop organic as distinct designed quality.

When the family, early in *phase one*, wanted to process milk on-farm they met a challenge. No-one had before produced organic yoghurt, so how should that be done? The wife started to test out – devise a recipe or formula to produce yoghurt organically. She worked at her kitchen to devise recipes in a typical learning by doing way. There was nobody else to contact to get help, so she started to test, failing and learning. Time and temperature are the two most critical factors. She recorded notes so as to be able to repeat tests that seemed to have worked out well. This situation is radically changed today, where there are R&D centers to do tests and to give formal guidance and support.

Later on, in *phase two*, they started to employ people. They wanted to employ locals. Some were educated – “degree people”. Up to a certain stage, they had none of these people. “But then we needed more professionalism in our company, so we had to bring in people that were formally trained, formal education, higher education” (former farmer/owner). The first one was a marketing person, the second a food processing technician.

What I found interesting as the firm grew and we started to employ formal educated and well trained individuals, a classical example was our first quality controller, technically educated in manufacturing, food processing. <...> She had the ability to put down on paper very clearly, and explaining things in detail in a very concise way. However, when I said to her we better do so and so,

she would need to have it technically explained why we had to do it that way. And it takes time to do that. ... But she is still in the company. She didn't understand organics in the beginning, but now she is so totally convinced and committed to the whole ideology and philosophy behind what organics is. And you need that now in a big company to bring people back to basics (former farmer/owner).

This example illustrates a situation where the alternative meets the conventional, as represented by the formally educated controller influenced by the established system. This meeting is a sort of *confrontation of conventions and practices*, which have to become resolved if the further development of the business is to be achieved.

With this also comes *a fear of convergence and potential devaluation* of the "real product". The former owners feel there is a danger of organics becoming too commercial. "There is a rush to cut corners – in terms of quality" (former farmer/owner). They trained the new quality controller, themselves. "You need the one's like her now to *stay with the principles*, because if you weaken the principles, you are no better than the other companies" (former farmer/owner). The former owners are now afraid of this, as they say "there is a rush into various things and they are cutting too many corners". There is a pressure to cut costs and lower the standard, "But I think you have to higher the standard ... you must always retain the *integrity in the product*" (former farmer/owner). There is a rush of organic products into the market and people are buying it, the market is growing rapidly – "If we are going to grow beyond and become a player in the future of the food market, as opposed to a niche, then we have got to maintain integrity of what is organic We can't just water down the principles to make life easier" (former farmer/owner).

There are, therefore, continual constraints, tensions and boundary concerns between developing and maintaining the special (organic) quality related to the food products. These constraints become visible when the alternative innovators meet representatives from the established innovation system – for instance, organic qualities versus conventional qualities. When Rachel's professionalized their staff, these "meetings" (of convention) occurred.

Rørosmeieriet had the same constraints and "meetings" but in an opposite way. They had to *un-learn standard knowledge*, and started to search for knowledge and practices from farm processors, aging farmers, and combine this with their relations to professional institutions (R&D).

Doing something special therefore implies being different from the conventional or standard. For many actors in the conventional infrastructure this may not be

considered as special, but rather representing a lack of experience from reality – a sort of eccentricity. This may be “frustrating for all parts” as an informant from the R&D sector put it. This mechanism is a kind of socialization into conventions of the mainstream. On one hand, newcomers obviously have to learn some basic ways of processing food in a safe way. On the other hand, this learning implies more than learning to process safe food, it implies a way of accepting how things should be done (a sort of conventionalisation) which in turn may tend to dilute the diversity. Unpasteurized milk is an example on this. In the conventional system this use of milk is considered as a possible threat to health and should be avoided, while for others, especially farm-processors, it adds sensorial qualities to milk products.

New designs and marketing

During its *first phase* of development, Rachel’s Organic became more conscious about their relation to consumers; they wanted to tell a family story for the consumer. This story is also told on their homepage:

The pioneering origins of Rachel's Organic Dairy really began with Rachel’s <...> grandmother, <...> the first ever woman Dairy Technologist at Aberystwyth University, Wales. <...> "I hope my grandmother would approve," says Rachel. "She instilled in us all a fundamental belief in the miracle of nature and the importance of good husbandry to produce wholesome, nutritious food. She never wavered from her beliefs and neither have I." (Rachel’s Organic 2003).

In 1987, they introduced new packaging and a new image for their brands. This was a huge success. “The packaging is the first there is to appeal to you, not the product” (former farmer/owner). The sales doubled in one year after the launch of the new profile. Before the new packaging, they had only ordinary generic pots with paper labels. Communication with markets and consumers is fundamental to develop, or construct, distinct qualities. Later on, the packaging was modified several times. Among others they introduced the words “pure and natural” on the packaging. They did so because their sales flattened. At that time, the organic label was associated with being very expensive. It was very difficult to obtain permission to use the words of “pure and natural” according to Trading Standards regulations; however sales took off again (1993/94) as a result of achieving this new addition, and they managed to develop the promotion of qualities and positive consumer responses without changing the actual material quality of the product.

They were now (late in *phase two*) adopting a new phase in the development of milk processing. They were selling into three supermarkets, negotiating with other supermarkets, and ready to grow further. This involved enrolling external people to evaluate their practices and packaging techniques.

They discovered a company in Denmark which had an improved recycling packaging process, a new yoghurt pot design, and a new design profile was developed with help from a company from Cardiff. They created the now well-known brand and package (Figure 4). The sales took off after the introduction of the new black pots design in January 1998. The organic products themselves again were not changed. The recipe was roughly the same as in 1986, 1996 and in 1999. Nevertheless, other design qualities regarding the products were developed: The color of black broke the conventional image of dairy products and the packaging was better for recycling. These efforts emphasized qualities of being both exciting and environmentally friendly. After the sale of the company in 1999, the new owners wanted to use the brand design as a more generic brand for organic products in UK. The designed quality of organic remains strong while the quality of “being local” is thrown in the background.

Rørosmeieriet had two similar stages of design development, but the discussions between professionals and local activists seem to have been much more contested. Professionals emphasized the local relations and wanted to promote the name of the place, giving less emphasis on organics as a specific production and marketing feature. They also wanted a more modern rather than romantic design. “Ideologists” want to promote the organic, but so far, the “professionals” are in the lead, (see Figure 5 and 6). There is, therefore, a tension between those actors who want to project the qualities of organic and fundamental local ecology, and those who want to professionalize and generalize production and marketing. Both groups emphasize localism, but they disagree on how important the qualities and conventions of organic are in the design. In our terms, then, there is a tension here between the spatial and the technological dimension of qualities which needs to be continually overcome.

Both cases of design and marketing innovation illustrate the role of constructing a story and biography of the processor *and* the products in order to continue to generate consumer demand. It is not so well developed at Rørosmeieriet as at Rachel’s, but it is gradually developing (Rørosmeieriet 2003). A significant difference is that Rachel’s Organic has *personified* the story while Rørosmeieriet, to a higher degree, emphasizes the *local embeddedness* and the *collective relations* to Røros as a special place. As we will see, these adjustments have some important consequences in the development of design qualities. Rørosmeieriet is related to a certain place *both in processing and in marketing*, while Rachel’s have loosened their local relations and produced generic brands. There may be less emphasis on territorial embeddedness. This observation may also be reflected in the sphere of distribution. Products from Rachel’s are distributed

and sold all over the UK, while products from Rørosmeieriet, after a period relying on local sales, has developed a regional distribution, supplemented with "satellite sales" in other parts of Norway. There are then subtle differences in the ways in which the two cases *use social and spatial re-embeddedness as a factor in both production and marketing*. In conclusion, we see how these processes are a key dynamic in the evolution of such firms.

Conclusions: Towards a model of modes of designed quality

Regarding the debates introduced about mainstream and alternative food strategies, we can argue that our two empirical cases from Norway and Wales do not fall easily into either ideal type. While they are certainly alternative to the conventional systems both in origin and development, they are *pursuing more complex pathways*, which such static dichotomies do not fully explain. Both are evolving from different sides of the dimension from local to "placeless" quality (Figure 7). Rachel's has moved from being a localized farm processor, and Rørosmeieriet has moved from being a plant within the more standardized and "placeless" agri-food industry. They are both examples of successful regional SME's; and we can call this category regional food, or "semi-industrial", as one of our informants called it. There are also considerable dangers of being "stuck in the middle". On the one hand, they have to operate in the conventional agri-industrial "world" of conventions, where the classic commercial economy (of scale) claims from supermarkets, banks and other corporate players dominate. In our terms we would call this a mode where standardization and placelessness are dominant designed qualities (Figure 7, up and left quadrant). On the other hand, their products are linked or anchored to local qualities that are more embedded in local alternative food and farm-based processing. Hence, the arrows of development identified in Figure 7 are transgressing these agri-industrial and alternative worlds.

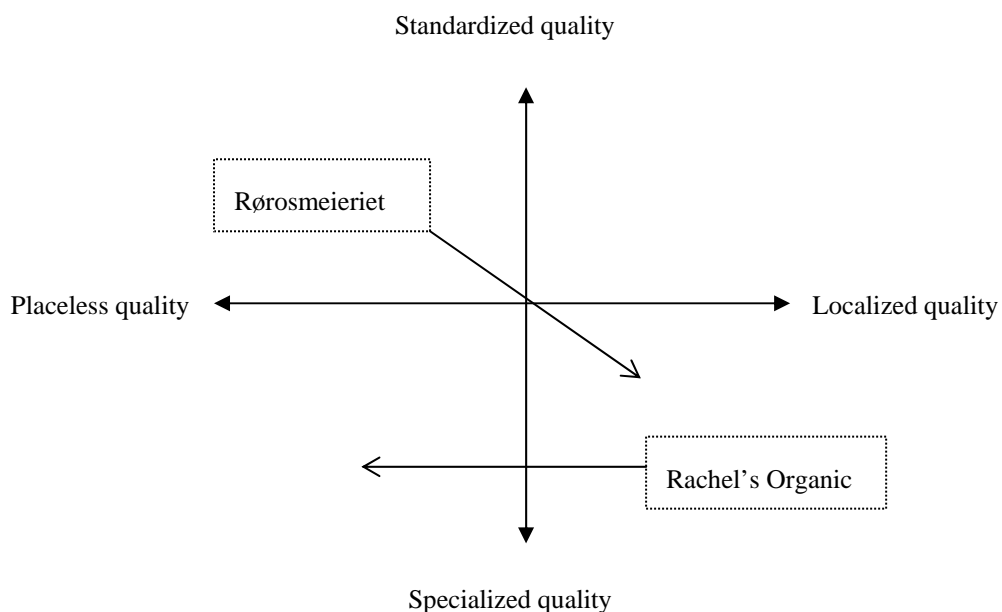


Figure 7: Examples of changes in modes of qualities in food promotion.

These dualities and tensions are shown in the underlying philosophy at Rørosmeieriet. They want to base their products and processes on inspiration from *unique local traditions but not on true copies*. They see that they have to modernize traditional recipes to satisfy industrial claims and consumers' preferences. Their challenge is to construct the image of being special and alternative. Farm processors may do that by opening their farms to consumers, while Rørosmeieriet is only able to show a modern industrial plant which does not give an artisanal and traditional impression.

Hence, by focusing on the development of such firms, we can argue that the alternative food strategies presented here are not simply dichotomised as the conventional discussion about standardized food versus alternative or local food may suggest. Our two cases show this dichotomy, but its abstract relevance is in a way misleading, or at least insufficient to explain our empirical findings. Rachel's Organic has innovated from a mode of qualities containing organic specialties and local processing towards a more "placeless" design built upon a personalized story. The raw milk comes still from dairy farms localized in the area of origin and is still organic but it is no longer bounded by this area. Dairy farms may easily be replaced – or rather their number enlarged – with dairy farms from other areas that may be closer to the larger markets in England. By recently selling the firm, the managerial power is transferred from the local Welsh area to the American company. In addition, the brand *Rachel's Organic* will increasingly be applied as a generic brand for organic products in UK.

Rørosmeieriet is an example of the opposite trajectory – from a standardized and generic production towards a more concerted attempt to be local and specific. This firm has become embedded in a regional movement for the promotion of local food. The

movement has roots in environmental and ideological interests. Their regional identity is defined territorially and the brand is publicly protected. They are conscious about both the socio-cultural and territorial aspects of embeddedness in their work in designing qualities. However, this strategy is not total. To survive in the prevailing “business world” they have to combine other strategies as well, like producing milk for consumption on behalf of their former owner, i.e. placeless is then in reality a part of their business but this is not a part of their promotion of quality.

We see from these cases then that we need to understand *several* dynamic dimensions of quality. Figure 7 shows how dimensions of space (local/placeless) and technical processing (standardized/specialized) can be applied to our cases and in which directions of qualities they are evolving. For other firms other dimensions may be more focused.

Also, the *staggered process of survival and growth* makes these firms innovate in complex ways through bringing together – over time – aspects of space, quality and specialized techniques. Combined strategies, and what Porter (1992) calls “stuck in the middle” strategies may work in practice. They involve, as Porter suggests, a departure towards destandardisation and the generation of variety; but they do so in different ways *according to the specific local and social embeddedness of the firms and the actors involved*.

Rachel’s would probably have survived comfortably with their original local strategy; but the largest growth came when they exited this strategy. Rachel’s Organic and their former owners would hardly now say that they are detached from the local embeddedness; but in our terms, they did so in two ways. First, when they profiled their products more as organics and less from their local area; and second, when they sold the company on to others who also wanted to use the brand as generic. Products from Rachel’s Organic do still have special qualities by being organic (see Figure 7), but the embedded localized qualities are not so important anymore. It should be emphasized, however, that this is as much *about the innovative design or promotion of the products* and not only the production and processing itself, which is still localized in the area of Aberystwyth. Our description of the case shows how the modes are influenced and modified during the different phases. Hence, even though the firm still can be considered belonging to the alternative strategy within agri-food, the designed qualities have changed; not as an exposed strategy but rather as a consequence of their expansion.

Rørosmeieriet would definitely not have survived if they had not exited from their strategy of standardized mass production. On the other hand, they would not survive if they had made a total change of strategy to the local. Their product design emphasizes *both* being organic *and* coming from Røros. In addition, they process organic milk for consumption but without promotion for themselves as a dairy. That is

why Rørosmeieriet, in Figure 7, is shown by a movement from the standardised/placeless to localised/specialised sphere. The business demands force them into this combined strategy. Rachel's combines strategies in a similar way when they process for supermarkets' private labels. Such firms, in terms of innovation of design and marketing, develop then as *hybrids of strategies and qualities*.

Such innovative firms must build their business and develop gradually and incrementally; and as the cases show, there is a significant degree of contingency and trial and error in this evolution. Their base of capital is usually too small for a large investment in R&D. This gradual development is paralleled in the development of their knowledge base. In both the cases, the firms had to create new relations and/or experiments with product development. They could not find the relevant competence in the conventional innovation system. Both capital and knowledge were scarce resources.

However, these counterstrategies as they "scale up" imply a continual risk of being incorporated into the conventional system. While there are hybrid strategies and qualities associated with product development, design and marketing – as these two cases show – there are also important key distinctions between the overall conventional and alternative systems. It may seem that these business factors force small firms into the conventional "worlds" where standardized quality is the rule. There is thus a risk for these firms to become "locked-in", i.e. locked into the conventional system of business where supermarkets, debts, volume and consultants become the rule.

When Rachel's expanded, they were caught up in a more conventional organic system. The commercial success for Rachel's may move it away from being a local/regional counterstrategy and instead being progressively "locked-in". This may not represent a complete loss for the local/regional interests and embeddedness. There are many examples of companies that have "scaled-up" but still have activities left at their "birthplace". *Our point here is that the quality dimension is changed and the character of the local anchoring is weaker.*

An important question here regarding alternative small food firm development is how to support alternatives to maintain "lock-out" rather than being incorporated into the conventional system with the risk of being "locked-in"? There is a need for external institutional support (Marsden and Smith 2003) in this regard, with development agencies and cooperative structures potentially playing a key role in fostering small firm development around specialized and localized conventions of quality. This suggests the need to foster alternative systems along the lines that Lundvall (2002) and Storper and Salais (1997) suggest, which foreground local and ecological conventions and practices.

Large firms are better positioned to build a base of capital to invest in R&D but they are often embedded ("locked-in") into standardised conventions and less capable of diversifying into alternative food. In the general competitive and spatial context of Wales, it seems that dairy co-operatives are too weak and competition too tough to

diversify within other dimensions of quality. Informants emphasized that Wales is lacking "heavy" economic actors to force alternative innovation more widely.

Three wider implications can be identified following this conceptual and comparative analysis of these successful and alternative food firms who have managed to develop a significant scale as well as an embeddedness around their design qualities.

First, there is a risk that existing conventional food systems continue to "force" and lock-in alternative actors into conventional rules and conventions, even after they may have established what seem to be a viable (and embedded) niche in production and product design. This may lead to less plurality of qualities of food, and thus restrict and inhibit the growth of such diversified options. One way to avoid this uniformity and mono-conventional pressure is to develop real and *distinctive alternative food systems*, which can stimulate and legitimate alternative food strategies based on other modes of quality than standard. A less comprehensive initiative may be to stimulate a plurality *within* the existing innovation systems.

Second, our academic debates and discussions about quality food need to be more nuanced and refined such that they deal more effectively with the dynamic complexities, struggles for distinction, and degrees of placeless and localized food qualities, and the evolutionary tensions between specialized and standardized quality parameters (Figure 7). More specifically, the local and the significance of place need to be analytically separated from other dimensions of quality. In this paper, we have separated spatial qualities from processing and/or technological qualities.

Third, we need to consider the hybrid evolution of food firms, rather than be satisfied with categorical and static ideal types as ends in themselves. Hybrids are demonstrated in this analysis as a mix of strategies and qualities found in firms and food *over different phases of space-time development*. This hybridism occurs when the different spatial dimensions and designs of qualities are explored, and when we follow the development of firms over time.

These implications and findings may not necessarily be specific to firms and alternative economic development within the food sector; and they may have a salience in the emerging wider debates concerning the creation of alternative economic spaces more generally (Leyshon et al 2003). Hence, the theoretical and empirical approach on modes of designed qualities introduced here may also have relevance for other economic markets that are becoming diversified, and not solely dominated by price competition.

Further attention is needed in exploring the sustainability and "scaling-up" problems of alternative food firms; for instance, how can alternative firms be supported from within existing systems; and at the same time, how can they protect this spatial and social quality parameters which make their food products special? How can the contingent process – outlined here – of relating aspects of local embeddedness,

innovations in quality conventions, and product designs be fostered; and under what conditions are such contingencies seen to be more conducive? These are some of the key questions which need to inform the broader agri-food and rural development debates; and the significant role such re-socialized and re-spatialised food firms hold in shaping more complex and contemporary forms of rural and regional development.

References

- Amalien, V., Torjusen, H. and Vittersø G. 2005. From local food to *terroir* product? - Some views about *Tjukkmjøl*k, the traditional thick sour milk from Røros, Norway. In *Anthropology of Food*, issue no 4. <http://www.aofood.org/>
- Arce, A. and Marsden, T. 1993. The social construction of international food: A research agenda. *Economic Geography* 69 (3): 293-311.
- Banks, J. and Marsden, T. 1997. Reregulating the UK dairy industry: The changing nature of competitive space. *Sociologia Ruralis* 37(3): 382-404.
- Banks, J. and Bristow, G. 1999. Developing quality in agro-food supply chains: A Welsh perspective. *International Planning Studies* 4(3): 317-331.
- BFJ. 2003. *Resultatkontroll for gjennomføringen av landbrukspolitikken*. [Evaluation of effects of agriculture policy]. Oslo: Budsjettnemnda for jordbruket.
- Boltanski, L. and Thévenot, L. 1999. The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory* 2(3): 359-377.
- Callon, M., Méadel, C. and Rabeharisoa, V. 2002. The economy of qualities. *Economy and Society* 31(2): 194-217.
- DEFRA. 2003. Statistics. <http://www.defra.gov.uk/> (2003-04-24). London.
- EU. 2004. *European action plan for organic food and farming*. Working Document. Brussels: Commission of the European communities.
- Farmers Weekly Interactive. 2003. <http://www.fwi.co.uk> (2003-06-10). Surrey.
- Favereau, O. and Lazega, E., eds. 2002. *Conventions and structures in economic organization: Markets, networks and hierarchies*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Freidberg, S. E. 2003. Culture, conventions and colonial constructs of rurality in South-North horticultural trades. *Journal of Rural Studies* 19: 97-109.
- Friedland, W. H. 2001. Reprise in commodity systems methodology. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 9(1): 82-103.

- Goodman, D. 2003. The quality 'turn' and alternative practises: Reflections and agenda. *Journal of Rural Studies* 19: 1-7.
- Goodman, D. and Watts, M. J. eds. 1997. *Globalising food: Agrarian questions and global restructuring*. London: Routledge.
- Ilbery, B. and Kneafsey, M. 2000. Producer constructions of quality in regional speciality food production: A case study from South West England. *Journal of Rural Studies* 16: 217-230.
- Leyshon, A., Lee, R. and Williams, C. eds. 2003. *Alternative economic spaces*. London: Sage.
- Lundvall, B.-Å., ed. 1992. *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- Lundvall, B.-Å. 2002. *Innovation, growth and social cohesion: The Danish model*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Marsden, T. 2003. *The condition of rural sustainability*. Assen: Van Gorcum.
- Marsden, T. 2004. Theorising food quality: Some key issues in understanding its competitive production and regulation. In *Qualities of food*. Harvey, M., McMeekin, A. and Warde, A., eds. Manchester: Manchester University Press.
- Marsden, T. and Arce, A. 1995. Constructing quality: Emerging food networks in the rural transition. *Environment and Planning A* 27: 1261-1279.
- Marsden, T. and Smith, E. 2003. *Sustainable network development through quality food production and local branding*. AAG Paper. Cardiff: CPLAN, Cardiff University.
- Morris, C. and Young, C. 2000. 'Seed to shelf', 'teat to table', 'barley to beer' and 'womb to tomb': Discourses of food quality and quality assurance schemes in the UK. *Journal of Rural Studies* 16: 103-115.
- Murdoch, J. and Miele, M. 1999. Back to Nature: Changing 'Worlds of Production' in the Food Sector. *Sociologia Ruralis* 39(4): 465-483.
- Murdoch, J., Marsden, T. and Banks, J. 2000. Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography* 76(2): 107-125.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press.

- Parrott, N., Wilson, N. and Murdoch, J. 2002. Spatializing quality: Regional protection and the alternative geography of food. *European Urban and Regional Studies* 9(3): 241-261.
- Ponte, S. and Gibbon, P. 2005. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society* 34(1): 1-31.
- Porter, M. 1992. *Konkurransfortrinn. [Competitive advantage]*. Oslo: Tano.
- Rachel's Organic. 2003. http://www.rachelsorganic.co.uk/about/history_001.html (2003-11-05). Aberystwyth.
- Renard, M.-C. 2003. Fair trade: Quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies* 19: 87-96.
- Rustad, L. J., ed. 2004. *Agriculture in Norway and EU: Status and Trends*. Report 2004-7. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.
- Rørosmeieriet. 2003. <http://www.rorosmeieriet.no/> (2003-11-05). Røros.
- Schwarzweiler, H.K and Davidson, A.P., eds. 2000. *Dairy Industry Restructuring: Research in Rural Sociology and Development*. Amsterdam: JAI Elsevier.
- Storper, M. 1997. *The regional world: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.
- Storper, M. and Salais, R. 1997. *Worlds of production*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Stræte, E. P. 2004. Innovation and changing 'worlds of production': Case studies of Norwegian dairies. In *European Urban and Regional Studies* 11(3): 227-241.
- Stræte, E. P. and Marsden, T. 2003. *Diversification in different contexts: A study of dairy sectors in Norway and Wales*. Paper at XXth Congress of the European Society for Rural Sociology, Sligo, Ireland. 18 – 22 August 2003.
- Urry, J. 2002. *Sociology beyond societies: Mobilities for the twenty first century*. London: Routledge.
- Utterback, J. M. 1994. *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ward, N. and Almås, R. 1997. Explaining change in the international agro-food system. *Review of International Political Economy* 4(4): 611-629.
- Wilkinson, J. 1997. A new paradigm for economic analysis? *Economy and Society* 26(3): 305-339.
- Winter, M. 2003. Embeddeness, the new food economy and defensive localism. *Journal of Rural Studies* 19: 23-32.

Et land av gulost og grillpølser?

Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk

Eivind Jacobsen og Egil Petter Stræte

«I [landet] Rimaremi er det Ola og Kari som bestemmer. Osten er smakløs og ølet er lyst. Trylleformelen er å lage produkter som er så store i smaken at ingen kan mislike dem. Du får alt du behøver, men ingenting annet. Hva skal vi egentlig med kalvenyrer [...]?»

Stein Erik Selfors i Kampanje nr. 17 1993.

«Det er altfor sterkt fokus på antall liter og kilo i norsk landbruk. Vi kan ikke produsere oss ut av problemene.»

Leder av Norsk Bonde- og Småbrukarlag Svein Kostveit, Aftenposten 6.11.2000.

9.1 Den mangfoldige matdebatten

Mat er et hett tema i samfunnsdebatten, i Norge som i det øvrige Europa. Gjengangere i matdebatten er priser, grensehandel, matskandaler, dyreetikk, matvaresikkerhet og helse. I alle disse debattene er makt og innflytelse viktige elementer. Hvem og hva gjør at maten og matvaresystemet blir slik vi opplever det?

I dette kapitlet ser vi på makt knyttet til et annet aspekt ved matdebatten, nemlig matens kvalitet og mangfold.⁷⁶ Mat knyttes stadig mer til sanselig og kulturell opplevelse, også som objekt for produkt- og næringsutvikling. Det selges kokebøker som aldri før, ukebladene er fulle av alskens oppskrifter og omtaler av matretter fra både fjern og nær, og gourmetrestauranter og kokker opplever bedre tider enn noensinne. I kjølvannet av dette framstår det norske butikktilbudet av matvarer som kjedelig, standardisert og smalt. Det er i hvert fall det inn-

76. Vi takker medforfattere for gode kommentarer. Vi takker også en lang rekke informanter på ulike plasser og nivåer i verdikjeden for henholdsvis melk og kjøtt. Det er redegjort nærmere for disse i Jacobsen 2001 og Stræte 2001.

trykket man kan få gjennom medieoppslag. Dette inntrykket næres også av folks erfaringer fra utlandet og deres økende velstand og «verdensvanthet». Utvalget av matvarer synes å ha blitt viktigere for forbrukerne. MMIs spisefaktaundersøkelse gir en indikasjon om dette. På spørsmål om hva en legger vekt på ved valg av dagligvarebutikk, svarer henholdsvis 66 og 54 prosent at de legger vekt på henholdsvis ferskvare- og frukt- og grøntutvalget (Bergquist 2000). For første gang siden en begynte å stille dette spørsmålet i 1993, topper dermed disse hensynene folks prioriteringer.⁷⁷ Det er stadig flere som mener det begrensede vareutvalget er et problem. 40 prosent av de spurte oppga dette som et problem i forhold til helgehandelen, mot 30 prosent i 1995. Når det gjelder hverdagshandelen, er de tilsvarende andelene 19 prosent for undersøkelsen i 2000 mot 15 prosent i 1995 (Bergquist 2000, se også Jacobsen 2001).

Denne dreiningen hos forbrukerne synes også ha blitt registrert på politisk hold, for eksempel illustrert ved landbruksminister Bjarne Håkon Hanssen som gikk ut i media og krevde økt produktmangfold av jordbruksvarer (Bondebladet 14.9.2000). Dessuten vektla den siste landbruksmeldingen (St.meld. nr. 19 (1999–2000)) hensynet til forbrukerne i sterkere grad enn tidligere meldinger. Dette er blitt ytterligere forsterket gjennom etableringen av et Verdiskapingsprogram for matproduksjon, hvor det legges vekt på økt innovasjon og mangfold på matområdet (SND 2001). Som vist i kapittel 2, 5 og 8, har det også skjedd en økt markedsorientering innenfor landbrukspolitikken og i verdikjeden for matvarer. Produsentene er mer opptatt av forbrukerne, deres preferanser, oppfatninger og meninger enn tidligere (jf. også Gripsrud og Olsen 2001).

Også fra forskerhold, og spesielt med en næringspolitisk vinkling, har det kommet innspill som har tatt til orde for større produktmangfold, for eksempel fra Erik Reinert fra Norsk Investorforum. Han peker på at norsk jordbruk er spesielt utsatt når liberalisering av handelen gjør tilbudssiden, entreprenørskap og innovasjonsevnen i økonomien viktigere. I en slik situasjon risikerer næringen en nær rasering i Norge. På grunn av relativt ugunstige klimatiske betingelser fra naturens side og hjemmemarkedets begrensede volum, er det liten grunn til å forvente at norsk jordbruk skal kunne konkurrere på masseproduksjonens premisser med aktører fra klimatisk og skalamessig mer begunstigede land. De standardiserte volumproduktene vil alltid kunne produseres billigere og bedre i andre land, hevder han. Det som da gjenstår, er å produsere mer unike produk-

77. ... for øvrig framfor service (46 prosent), oversiktlig vareplassering (40 prosent), gunstige åpningstider (38 prosent), beliggenhet nær bolig (36 prosent), parkeringsmuligheter (35 prosent), stort utvalg (32 prosent) og faste lave priser (31 prosent). Spisefaktaundersøkelsen er en representativ postal intervjuundersøkelse med 4 000 respondenter. Den har vært gjennomført annethvert år siden 1985.

ter, i mindre serier for et mer fåtallig og spesialisert, men mer betalingsvillig publikum. Reinert ser derfor økt produktmangfold fra nisjeprodusenter som eneste vei ut av det han oppfatter som et jordbrukspolitisk uføre. Det krever imidlertid en entreprenørånd og -innstilling i verdikjeden som det ikke har vært rom for under det til nå rådende landbrukspolitiske regimet, hevder han. Gjennom økt innenlandsk konkurranse på produktspektrum og kvalitet, og ikke på pris, vil en kunne utvikle det kunnskapsmessige og teknologiske grunnlaget som gjør det mulig for norsk jordbruk å overleve i en situasjon med økt frihandel over landegrensene, skriver Reinert (1997). Hans innspill i den norske debatten føyer seg inn i den internasjonale debatten om fordisme og postfordisme: hva er alternativet til, og kan eventuelt tenkes å supplere, standardisert masseproduksjon (jf. for eksempel Storper 1997)?

Gjennom ulike bidrag har derfor produktkvalitet og mangfold for alvor kommet opp på den politiske dagsordenen også i Norge. Som et nytt tema synes det å utfordre etablerte maktforhold, institusjoner og tilvante tankemønstre i matvaresystemet. Emnet for dette kapittelet er nettopp makt- og innflytelsesforhold i jordbrukets matvaresystem – fra jord, via industri til bord – og hvordan disse virker førende på produktutvikling og sortimentspolitikk. Vårt formål er å bidra til økt forståelse av hvorfor vi har det produktutvalget vi har her til lands, og hvordan makt og innflytelsesforhold kan knyttes til dette.

Selv om vi i første rekke kommer til å drøfte betingelsene for kvalitet og mangfold, kommer vi ikke helt utenom å berøre andre temaer i matdebatten, først og fremst forhold knyttet til pris, trygg mat og tillit. Til det er spørsmålene og aktørene som målbærer dem for nært knyttet sammen.

9.2 Makten i maten

Verdikjeden for matvarer utgjør et system av gjensidig avhengige aktører og aktiviteter, med bønder, industri, handel og forbrukere i hovedrollene. Mellom disse flyter det jordbruksprodukter, som fysisk sett flyttes, bearbeides og foredles før de ender opp på kjøkkenet, i restauranten eller i kantina hos forbrukerne. Verdikjeden utgjør et nett av relasjoner langs vareflyten, men også på kryss og tvers av denne (leverandører, konsulenter, offentlige etater, finansinstitusjoner og så videre). Aktørene må samarbeide for å få varene fram, og de har samtidig rikelige muligheter for å blokkere og stikke kjepper i hjulene for hverandre. Makt og innflytelsesforhold utgjør et viktig aspekt ved disse relasjonene.

Vårt teoretiske fokus innebærer at vi spesielt søker etter kausale mekanismer der makt og innflytelse har relevans for utformingen av produkter og sortimentet. Med kausal mekanisme sikter vi her til det Elster kaller kjeder av årsak-virkningsforhold som kan bidra til å forklare hvorfor ting skjer som de gjør (Elster 1989:24,

se også Merton 1968 og Hedstrøm og Swedberg 1996). Elster inkluderer både «intensjonale kjeder fra et mål til en handling» og «kausale kjeder fra en hendelse til dens effekter» (op.cit. 24). Vi vil være på søk etter begge typer mekanismer. Vi er selvfølgelig ikke blinde for at andre forhold enn makt også spiller en dominerende rolle i forhold til produkt- og sortimentsutformingen i verdikjeden. Den menneskelige biologien, tradisjoner, nasjonal og lokal smak, samt økonomien i produksjon og distribusjon er alle forhold som på ulike vis setter begrensninger for hva en nordmann aksepterer å få servert. Tilsvarende setter blant annet klima, kjemi og mikrobiologi rammer for hva som kan produseres og lages. Likevel, innenfor disse rammene er det betydelig rom for variasjon og valgmuligheter i utformingen av de enkelte produkter og sortimenter. Vårt poeng er at maktforhold er relevante for å forklare hvilke konkrete løsninger som velges og vinner fram (se for eksempel Nobel 1980). Dessuten kan bestemte maktforhold befestes (og andre undermineres) ved at andre aktører gjennom spredningsprosesser tilpasser og tilpasses til disse løsningene (for eksempel Latour 1987, Pinch og Bijker 1990).

Makt er et relasjonelt fenomen, et aspekt ved forholdet mellom aktører, enten disse er enkeltpersoner eller kollektive enheter som bedrifter eller organisasjoner. Maktbegrepet beskriver aktørenes muligheter og evner til å ivareta sine interesser og deres evne til å bestemme premisset i produktutviklings- og sortimentsarbeidet. Viktig i den sammenhengen er at aktører kan ha makt over andre, i den forstand at de er i stand til å få gjennomslag for sine interesser, også i de tilfeller der dette går på bekostning av andre (jf. Hernes 1975). Det er vårt poeng at produkters og sortimenters utforming inngår i disse maktrelasjonene. Produktene og sortimentene har slik sett en «dobbel funksjon», som resultater av og potensielle «allierte» i maktspillet mellom aktørene i verdikjeden (jf. Latour 1987). Det siste innebærer at produkter får eller tildeles «oppgaver» i maktspillet mellom aktørene i matvaresystemet (Latour 1987).

Vi ser det med andre ord slik at makt og maktutøvelse er innbakt i aktørers strategier for å nå bestemte mål. Ved å aktivisere bestemte ressurser, for eksempel i form av en bestemt sortimentsutforming, kan en få andre aktører til å agere på måter som er i tråd med ens egne interesser. Maktforhold kan også være institusjonalisert, på den måten at aktører inngår i etablerte, ofte «nedarvede» organisatoriske, juridiske, kognitive og/eller normative strukturer, som på ulike vis gir bestemte interesser og hensyn forrang framfor andre. Det eksisterer og utvikles standarder, regler og konvensjoner som understøtter bestemte handlingsforløp på bekostning av andre (Dosi 1982, Utterback 1994, Wilkinson 1997, Storper 1997, Murdoch et al. 2000). Institusjonaliserte maktforhold er dessuten ofte nedfelt i materielle, økonomiske og teknologiske systemer, som gir dem tyngde og permanens. De lar seg ikke lett endre eller modifisere.

På dette viset vokser det fram systemer av det Martinussen (1991:149) kaller føringer (mulighetsstrukturer) og sporer (motiveringsgrunnlag). I den grad disse føringene og sporene vokser fram som koherente systemer, kan en snakke om at det eksisterer institusjonaliserte praksiser som «naturaliseres» (jf. Douglas 1986), det vil si at relevante aktører oppfatter dem som «naturgitte» – som «noe en bare må innrette seg etter». Alt annet holdt likt, kan en slik oppleve at bestemte praksiser og konvensjoner får karakter av regimer som oppnår hegemoni-status. Et «regime» er i denne sammenheng å forstå som maktstrukturer som holdes oppe av slike institusjonaliserte praksiser. «Regimer» kan selvfølgelig variere med hensyn til strenghetsgrad, det vil si i hvilken grad det tolererer ulike former for avvik. Regimer kan også variere etter hvorvidt de evner å fornye seg og tilpasse seg til nye rammebetingelser. I den grad de ikke makter slik fornyelse, åpner det seg muligheter for regimeskifter, fredelige og gradvise, eller brutale og bråketete. Med andre ord bruker vi ikke her regimebegrepet som en enten-eller-kategori, men som en kategori med glidende grenser og ulike avskygninger.

Slik vi ser det, foregår produktutvikling og sortimentspolitikk i kontekster, der aktørenes beslutninger styres av strategier så vel som av «nedarvede» institusjonaliserte praksiser. Spørsmålet om matvaresortimentenes kvalitet, bredde og dybde må slik sett sees dels som uintenderte resultater av institusjonelt nedfelte praksiser, tradisjoner og oppfatninger, dels som resultatet av intenderte strategiske posisjoneringer i forhold til rivaler (og potensielle rivaler) og forbrukernes gunst. En viktig oppgave for oss som forskere er å forsøke å avdekke makt- og dominansforhold ut fra en slik forståelse. Dernest blir det et politisk og moralsk spørsmål om disse forholdene på noen måte er urimelige.

9.3 Data og analyse

Dette kapittelet er hovedsakelig basert på intervjuer i melke- og kjøttsektoren. Vi baserer oss også på offentlig statistikk, andre studier og litteratur om produksjon og omsetning av landbruksvarer, artikler og innlegg i diverse bransjeblader. Den empiriske delen av prosjektet har vært delt mellom SIFO og Bygdeforskning, der førstnevnte har tatt seg av kjøttbransjen og sistnevnte av melkesektoren. Vi har også fått gjennomført en egen ACNielsen Scan Track-undersøkelse om produktutvalg og nylanseringer i dagligvarebransjen på utvalgte produktgrupper, se for øvrig Jacobsen (2001) og Stræte (2001) for utdyping.

Med utgangspunkt i disse dataene peker vi på kausale mekanismer der produkt- og sortimentsutvikling forstås som konsekvenser av strategiske posisjoneringer hos enkeltaktører, eller av institusjonaliserte praksiser. Samtidig forsøker vi å skille de tilfellene der konsekvensene kan forstås som intenderte fra aktørenes side fra de tilfellene der de framstår som mer uintenderte. Et problem i så måte

er spørsmålet om hvem som intenderer hva. I den typen makt- og avhengighetsrelasjoner vi her studerer, vil det aldri være slik at en aktør helt og fullt kan kontrollere utfallet av en handling. Konsekvensene, i form av bestemte produkt- og sortimentsutforminger og hvordan disse påvirker de andre leddene i verdikjeden, blir derfor til i et samspill mellom aktører. Dette vil vi drøfte spesifikt i de empiriske eksemplene som følger.

I intervjuene kom det også fram elementer som ikke spesielt er knyttet til makt- og innflytelsesforhold. De betraktes likevel av aktørene som så viktige at vi finner det nødvendig å begynne framstillingen her. Først og fremst gjelder det betraktninger omkring markedets størrelse og det derav følgende potensialet for å «livnære» et stort spektrum av differensierte produkter i et land som Norge.

9.4 Norge – et lite land ...

Et av de «naturgitte» forholdene som det ofte ble referert til i intervjuene våre, var det norske markedets størrelse og den spredte bosettingen. Norge, med sine 4,5 millioner innbyggere, gir ikke økonomisk grunnlag for en produkt differensiering i en slik målestokk som den en finner blant 58 millioner franskmenn eller 81 millioner tyskere, eller for den saks skyld 380 millioner EU-borgere med felles marked for blant annet matvarer. Det som framstår som et nisjeprodukt i fransk sammenheng, kan ha et omsetningsvolum som overgår mange norske standardprodukter. Norge har dessuten en lav befolkningstetthet, spredt befolkningsmønster og mange mindre tettsteder. Dette gir et lite kundegrunnlag for å opprettholde et bredere spekter av butikker og produkter. Nisjeprodukter rettet mot smale markedssegmenter vil naturlig nok ha et større økonomisk grunnlag i større byer. Dette faktum gir også høyere terskler for introduksjon av nye produktvarianter. Vi må ta høyde for dette strukturelle forholdet når vi skal studere produktvariasjon og maktforhold. Forklaringer og funn fra undersøkelser i andre land er ikke direkte overførbare til norske forhold.

I intervjuene våre fant vi det ovenstående resonnementet igjen i ulike varianter. Flere av informantene i kjøttbransjen pekte for eksempel på at «dyr produktutvikling forutsetter landsdekkende distribusjon»⁷⁸, underforstått at produktene blir gjort tilgjengelig for hele det norske markedet. Denne forklaringen bygger på to økonomiske premisser: at det er klare kostnadmessige skalagevinster knyttet til produksjon og distribusjon, og at etterspørselens priselastisitet på de aktuelle produktene er forholdsvis høy. Med andre ord at i) enhetskostnadene vil bli lavere hvis en kan selge til hele det norske markedet, og ii) at forbrukernes etterspørsel vil være følsom overfor eventuelle prisendringer.

78. Sitater uten direkte referanse er hentet fra våre intervjuer.

En annen og mer spesifikk variant av dette resonnementet knyttet seg til omsetningen av ferske produkter. Det ble hevdet at ferske produkter forutsetter høy omsetningstakt, eller som en informant fra kjøttbransjen formulerte det, «en kan ikke ha dem på pynt». Høy omsetningstakt forutsetter igjen en viss størrelse på markedet. I denne argumentasjonen er prispremissen byttet ut med hensynet til ferskvarenes mikrobiologiske egenskaper: de er ferske kun en viss tid. Når for eksempel engelske dagligvarekjeder har gjort suksess med kjølte ferdigretter, som for eksempel «cook and chill»-produkter og hundrevis av ferske sandwichvarianter, så er det blitt mulig på grunn av effektiv distribusjon og høy omsetningstakt (i et stort marked), ble det påpekt. Informantene avsluttet gjerne dette resonnementet med en konklusjon om at dette ikke er mulig i Norge – «fordi vi er så få her i landet».

Disse nevnte forholdene oppfattes av aktørene i verdikjeden hovedsakelig som gitte i forhold til de problemstillingene vi her tar opp. Handelspolitikk, tollsatser, bosettingsstruktur og klimaets betydning for hva som kan produseres her til lands, inngår heller ikke som variabler i aktørenes operative situasjonsforståelse og strategier. En har likevel sett, spesielt fra deler av forbrukerbevegelsen, deler av RÅK-industrien, fra detaljistkjedene og fra media, et økende fokus på de politisk regulerte rammene. Det pekes på at det norske markedets størrelse er et produkt av landbruksinteressenes politiske maktposisjon. Grensevernet beskytter landbruket på bekostning av forbrukere, handel og industri, hevdes det. I denne sammenheng er det også klart at premissene for økonomiske avveininger av i hvilken grad en skal satse på høy eller lav grad av produktdifferensiering påvirkes. Slik sett foregår det en kamp om å definere disse rammene inn eller ut av den politiske dagsordenen.

I tråd med de teoretiske betraktningene som er presentert foran, kan vi snakke om forsøk på å «lukke» og «åpne» disse spørsmålene for politisk kamp. Det er med andre ord mulig å betrakte en lav produktdifferensiering som en uintentert konsekvens av de strategiske posisjoneringene som ble foretatt helt tilbake til etablering av omsetningsordninger for landbruksvarer, «kriseforliket» og utviklingen av landbrukssamvirket på 30-tallet. Disse nedfelte seg etter hvert i institusjonelle praksiser som i årtier delvis «forsvant» fra den politiske debatten. Dermed definerte en også den potensielle størrelsen på markedet, slik det framstår for aktørene i norsk landbruk og landbruksvarebasert produksjon og distribusjon. I tråd med Mary Douglas (1986) kan en si at markedet ble «naturalisert» – gjort om til natur, og som sådan flyttet utenfor området for politisk interessekamp. De to siste landbruksmeldingene må langt på vei forstås slik at disse spørsmålene på ny politiseres og trekkes inn i området for interessekamp (jf. St.meld. nr. 40 (1996–97) og St.meld. nr. 19 (1999–2000)).

9.5 Har nordmenn dårlig smak?

I intervjuene våre ble det ved flere anledninger, spesielt fra kjøttssiden, vist til forbrukernes manglende smak eller differensiering mellom smaker, som forklaring på en manglende bredde og profil i det norske produktutvalget. Slike forklaringer ble gitt av både produsenter og representanter for smalsortimentskjedene. Smaken og den eventuelt manglende smaksdifferensieringen ble betraktet som en fast rammebetingelse, og er ganske enkelt noe produsenter og detaljister må tilpasse seg. Dette kan illustreres gjennom en sekvens fra et av intervjuene våre der vi spesielt fokuserte på spekemat: «Hvorfor har ikke dere utviklet en skinke à la den italienske Parma-skinke, eller for den saks skyld den spanske Serrano-skinke?» spurte vi en større produsent av spekemat. Flere forklaringer ble gitt, blant annet en henvisning til «kjedenes ensidige fokus på pris», noe vi skal komme nærmere inn på. Han tilføyde imidlertid også at forbrukerne får det de etterspør: «Blindtester viser at norske forbrukere velger billigskinke til kr 59,90 per kilo, den litt rå med injisert saltlake. Mange norske forbrukere kjenner åpenbart ikke forskjell på den norske billigskinke og den spanske», framholdt han. Dessverre er det heller ikke altfor mye å hente i norsk mattradisjon på dette området, fortsatte han: «Husk også på, at mens den spanske Serrano-skinke er blitt utviklet og spises som konfekt, er det bevaring av maten – matauk – som har stått i fokus for norsk spekematproduksjon.»

Forbrukernes manglende kunnskaper og kvalitetsbevissthet ble framhevet av flere, både på produsent og detaljistsiden. Dette innebærer blant annet at forbrukerne i liten grad viser seg villige til å betale mer for en høyere kvalitet, ble det framholdt. Av den grunn blir det vanskelig å la skinka henge lengre. Samtidig innebærer den påståtte manglende kunnskapen at industrien må utvikle «lett-vintmat» – retter som er enkle og tar liten tid å lage. Hvorfor det er slik? Flere forklaringer ble gitt: Dels ble det pekt på, som nevnt over, at en i Norge ikke har hatt en spesielt elevert kulinarisk tradisjon. Fokus har vært på matauk, ikke på smaksdistinksjon. Dessuten, mattradisjoner blir i mindre grad enn tidligere overført til nye generasjoner – fra mor til datter (sønn), hevdes det.

Ut fra disse forståelsene trer med andre ord smaken og matkulturen fram som en gitt begrensning på produktutviklingen i de jordbruksvarebaserte næringene. De representerer slik sett begrensninger både på muligheter for hva som kan lages og omsettes med fortjeneste, og på motivasjonen hos aktørene selv. Matvareproducentene er selv også fanget inn av den norske smaken og matkulturen – en institusjonell praksis med røtter i tradisjonell matauk i en knapphetsøkonomi.

Enkelte informanter, på industri- så vel som detaljistsiden, innrømmet imidlertid at den manglende smaken, og evnen til distinksjon, i noen grad var industriens og handelens egen feil. «Vi er ikke dummere enn at vi ser det», framholdt

en representant for industrien. Ved ikke å markere og framheve kvalitetsforskjeller, ved ikke å differensiere kvalitet prismessig, har en heller ikke gitt forbrukerne noen mulighet til å utvikle en forståelse av hva kvalitet er og hva den er verd, ble det innrømmet. For eksempel var det flere som pekte på den inntil nylig manglende differensieringen av produktene på kjøttiden: Okse, ku, kalv, kvige og kastrat, NRF, Charolais, Hereford og Limousin – alt selges stort sett som samme vare, som storfekjøtt. En har heller ikke vært spesielt opptatt av å merke produktene med produksjonsstedet. I Kjøttamvirket har for eksempel Gildemerket fått stå alene på emballasjen, hvor enn spekepølsa måtte være produsert. Per-Ole Wilhelmsen, butikkslakter og medlem av Kjøttbransjens Elitelag, skriver det flere ga uttrykk for i intervjuene våre:

«Kjøttet fra Norsk Rødt Fe er meget smakfullt, hvis man er så heldig å få tak i kjøttet fra en slakteokse. Er man derimot uheldig, får man tak i kjøttet fra en utrangert melkeku, og her er vi ved kjernen av problemet. Melkekua har gitt oss verdens beste melk og fløte, så la den slippe med det. I dag behandles melkekua helt likt som slakteoksen. Slakteriene legger opp til en mest mulig rasjonell varestrøm i bedriften. Den faglige kvalitetsvurderingen er altfor dårlig. Dagens klassifiseringssystem av slakt har for liten prisdifferensiering. Melkekua burde vært priset slik at den kunne brukes mer til pølser og påleggsproduksjon. På den måten ville vi sluppet dagens tilstander av 'forundringspakker' når vi kjøper kjøttet i butikken. Det faktum at fileter og biffer fra både slakteokser og melkekuer deles opp og pakkes i samme emballasje, uten hensyn til at eldre dyr er betraktelig seigere enn yngre, og betinger skarpere kniver og tenner for den saks skyld, er helt uakseptabelt.»

Debattinnlegg i Ukeavisen Fk nr. 10, 14. mars 2001.

Wilhelmsen peker også på den stemoderlige behandlingen av kjøttferasene. Kjøttferasene finnes der, men de er lite tilgjengelige for folk flest, og de er dårlig merket. I beste fall merkes de som kjøttfe, men en får som regel ikke vite hvilken rase det er. Det har betydning for smaken, og det har betydning for forbrukernes muligheter til å lære seg å skjelne mellom ulike kjøttslag og raser. Under disse forholdene er det ikke til å forundre at forbrukerne kan ha problemer med å utvikle «god smak». «Forundringspakker» gjør at det blir lite samsvar mellom pris og kvalitet, samtidig som de heldige/uheldige forbrukerne aldri vil kunne vite hvordan de i framtiden skal finne tilbake til/unngå de gode/dårlige kjøttopplevelsene.

Tilsvarende har en heller ikke vært spesielt villig til å differensiere mellom ulike produkter og produksjonssteder på meierisiden. For eksempel uttalte markedsdirektør i Tine Arve Jøndahl, til Aftenposten (17. april 1997): «Vi er ikke imot at de enkelte meierianlegg lager nisjeprodukter, men vi ønsker at TINE Meierier skal stå som avsender for ikke å forvirre kundene. [...] Tross alt skal jo alle ostene av samme type ligge innenfor en norm som gjelder for TINE Norske Meierier, uansett hvor osten kommer fra.» Aftenposten tilføyer for egen regning at

TINEs merkepolitikk med dette er helt motsatt av den Norges Bondelag går inn for. Bondelaget gjør jo et stort poeng ut av hvor i landet grønnsaker og kjøtt er produsert, hevder Aftenposten. Vi vil for vår del peke på at TINE nok har lagt seg på en noe mer differensierende produktstrategi siden 1997 da dette intervjuet stod på trykk.

Likevel, hovedpoenget her er at produsentene og industrien selv har vært med på å forme forbrukernes smak – eller snarere mangel på smak, og at dette til dels har vært en bevisst strategi fra deres side. Slik sett framstår ikke smaken som gitt, men som en intendent eller uintendent konsekvens av verdikjedens organisering og den overordnede politikken på matområdet.

Med andre ord erkjenner disse at forbrukerne, med eller mot sin vilje, læres opp, eller snarere tilvennes det foreliggende mattilbudet. Smaken rutiniseres og naturaliseres. Den blir å oppfatte som en del av nordmenns «nasjonale karakter». Samtidig kan en, ifølge sistnevnte oppfatning, ikke forvente at forbrukerne utvikler preferanser for smaker og kvaliteter de ikke blir (eller vet de blir) eksponert for. Med andre ord, mens noen peker på smaken og forbrukernes smaksdistinksjoner som gitt, trekker andre dem inn i gyldighetsområdet for makt og innflytelsesforhold. I den sistnevnte gruppen synes det imidlertid å være en viss meningsforskjell mellom de som ser på utviklingen av forbrukernes smak – være seg god eller dårlig – som en uintendent effekt og de som ser den tidvis også som en intendent effekt.

De som argumenterer for at smaken må forstås som en intendent effekt, er også de som peker på at norske matvareprodusenter har vært for lite orientert mot forbrukernes ønsker og behov. De har vært produksjonsorientert, og følgelig lite opptatt av hva forbrukerne måtte mene (se også St.meld. nr. 19 (1999–2000)). Forbrukerne hadde jo likevel ikke noen alternativer å gå til. Ifølge dette synspunktet ble forbrukerne først og fremst sett på som et avsetningssted for jordbruksproduksjonen. TINE Norske Meieriers motstand mot å introdusere lettmelk er blitt forklart på denne måten (Kjærnes 1995, Blekesaune, Follo og Nessa 1998). Problemstillingen for meierisamvirket var i så måte hva en skulle gjøre med alt smøret som ble til overs hvis lettmelka skulle erstatte store deler av helmelk-konsumet slik det framsto på 1960- og begynnelsen av 1970-tallet. For å unngå å få et «smørbergproblem», var en fra meierisamvirkets side lite villig til å gå inn på slik produksjon. Tilsvarende hensyn synes å ha vært gjeldende på kjøtt-siden. For eksempel har en ikke innenfor kjøtt-samvirket ønsket å differensiere overfor forbrukerne mellom ulike produsenter og produksjonsanlegg (mer om dette i Jacobsen 2001).

Differensiering av produkter og kvaliteter har likevel blitt et mer aktuelt tema de siste årene. Både ut fra hensynet til trygg mat og ut fra markedsmessige

betraktninger har Landbruksdepartementet, såvel som bransjen selv, tatt initiativ til å innføre merkeordninger som skal gjøre det lettere å kople informasjon om produksjonssted og bakgrunn til selve produktet. Dette vil kreve tilpasninger i produksjon og distribusjon som gjør det mulig å spore varen fra disken tilbake til oksen og kua på båsen. Det er likevel grunn til å mene at markedsmuligheten som ligger i å differensiere produktene, på ingen måte er fullt utnyttet i det norske markedet.

Ut fra resonnementet over framstår den manglende differensieringen av smak og produkter dels som en intendert konsekvens av strategisk arbeid fra landbrukssamvirkets og landbruksmyndighetenes side, og dels som en uintentert effekt av landbrukspolitikken. Sagt med Martinussens (1991) begreper har en på en forholdsvis vellykket måte maktet å begrense motivasjonsgrunnlaget for forbrukerne og handelen ved å begrense mulighetsrommet.

9.6 Hele dyret skal selges

Et gjennomgående inntrykk fra intervjuene, både i kjøtt- og melkesektoren, var hvor fokusert spesielt samvirkebedriftene var på volum og skalaeffekter. Det er naturlig å se dette som en konsekvens av at disse bedriftene eies og styres av primærprodusentene som ønsker avsetning for sin produksjon. Meierisamvirket har plikt til å ta imot all melk fra sine medlemmer, og samvirkets hovedoppgave er å få omsatt denne til høyest mulig gjennomsnittspris (for medlemmene). Dette er en stor utfordring når det er overproduksjon av melk i landet. Kostnadene ved overproduksjonen blir belastet medlemmene, det vil si bøndene. Derfor har meierisamvirket prioritert salg i store volum. Dette er blitt vurdert som den beste måten å øke eller opprettholde inntekten til bøndene. I dette perspektivet har det vært viktig å ta vare på de store volumproduktene. En konsekvens av dette er blant annet at smale nisjeprodukter blir mindre interessante. Kvam (1999, 2001) har i en analyse av geiteholdet i Norge vist hvordan kumelkdominansen i melkeforedlingen har bidratt til å svekke geitemelka. Behandlingen av geitemelk er i stor grad blitt tilpasset systemet for produksjon og distribusjon av kumelk, og dermed er særtrekkene ved geitemelk ikke blitt ivaretatt. Dette har blant annet ført til kvalitetsproblemer og liten satsing på produktutvikling.

Tilsvarende var en i intervjuene på kjøtt siden svært opptatt av utviklingen av totalkonsumet av kjøtt. Også der har samvirket mottakspunkt, og av den grunn et press i retning av å få omsatt størst mulig volum. Kjøtt samvirket er likevel i en gunstigere situasjon enn meierisamvirket. En var fornøyd med den hjemlige økningen i kjøttforbruket, samtidig som en engstet seg for at den økte skepsisen til kjøtt i Europa skulle slå ut i forbruksmønsteret også her hjemme. Der overproduksjonen setter melkesamvirket under press, er det først og fremst konkurranse

fra private bedrifter og fra svenskehandelen, som begrenser kjøttssamvirkets mulighet til å bruke prisinstrumentet. Derfor blir også her produktutvikling et viktig virkemiddel i bestrebelsene for å øke salget i volum.

Volumfokuset virker imidlertid førende på produktutviklingsarbeidet. Volumfokuset innebærer at en i liten grad har differensiert mellom ulike stykningsdeler og kategorier (ku, okse, kvige, kastrat, kalv, ammeku og så videre). Omsatt volum har stått i sentrum, til dels på bekostning av et fokus på inntjening per stykningsdel. Slik det framsto i våre intervjuer, synes dette å være en mer eller mindre inngrodd og ikke-reflektert tankemåte og praksis i det meste av bransjen. Vi møtte volumfokuset også flere steder i utsagnet om at «hele dyret skal selges». I intervjuene våre stilte vi for eksempel spørsmål ved hvorfor en i industrien ikke i større grad hadde gått inn på nye skjæremønstre – såkalt anatomisk stykning, der en får ut hele steiker og «naturlige» stykningsdeler. Svaret vi fikk, var at en ved såkalt anatomisk skjæring får en rekke reststykker, som det kan være vanskelig å få omsetning for. Det tradisjonelle norske skjæremønsteret var og er innrettet med tanke på industrien og dens behov, samtidig som det sikret at hele dyret ble omsatt, fikk vi vite fra en representant for en større leverandør. Skjæremønsteret henger imidlertid også sammen med i hvilken grad en ser det som mulig å differensiere på pris på de ulike stykningsdelene. Informantene ga uttrykk for at det per i dag ikke vil være mulig å ta ut en høy nok pris på de «edlere» stykningsdelene, til at en kunne kompensere for tapet på restene. På grunn av en økende etterspørsel etter slike stykningsdeler fra forbrukerne (representert ved kjedene), satser en imidlertid i dag på en større grad av anatomisk skjæring enn tidligere. Vi fikk likevel inntrykk av at dette representerte et avsetningsproblem for næringen som helhet. Med andre ord synes avsetningshensyn å virke styrende, eventuelt hemmende, på produktutviklingen. Den manglende tilgangen på anatomisk tilskjærte stykningsdeler kan sees som en intendert konsekvens av en institusjonell praksis med vekt på størst mulig omsatt volum. I en mer konkurranseutsatt situasjon finner bransjen det i dag likevel nødvendig å strekke seg etter nye ønsker og behov, slik at dette «glemte handlingsrommet» nå blir «oppdaget».

9.7 «Det er tre ting som teller: pris, pris og pris»

Vi har flere steder vært inne på prismekanismens betydning for produktutvikling og sortimentspolitikk. I informantintervjuene våre var det svært mange kommentarer som på ulike vis knyttet seg til priser og prisforskjeller, eller mangel på slike. Industrien og handelen pekte på at et høyt råvareprisnivå gjør det vanskelig å tjene penger på ubearbeidete ferskvarer. Det eksisterer et «psykologisk» prisnivå, hevder de, for hva koteletter, skinkesteik og entrecôte kan koste. Forestillin-

gene om slike «psykologiske» barrierer, enten de er reelle eller ei, betyr at kvalitetsprodukter sjelden får koste noe mer enn de mer gjennomsnittlige produktene. Forbrukerne, hevdes det, har liten forståelse for at kvalitet koster, at en skikkelig skinke som må henge seks til ni måneder, ikke kan koste kr 59,90 per kilo. I så måte representerer kombinasjonen av et høyt råvareprisnivå og manglende forbrukeraksept for kvalitetsbasert prisdifferensiering en alvorlig hemsko for produktutvikling på rene, ubearbeidede ferskvarer.

Dette ble også brukt som et argument for hvorfor en i industrien var nødt til å bearbeide produktene videre – tilføre ekstra verdi (value added): Når en ikke tjener på de ubearbeidede stykningsdelene, må de tilføres verdi i en eller annen form, for eksempel i form av marinering, som farseprodukter, eller de må brukes i ferdigprodukter, som for eksempel frossen pizza eller «gryteklar fårrikål». Slik sett driver et høyt råvareprisnivå, sett fra industriens side, produktutviklingen over mot bearbeidet kjøttvare. Imidlertid spiller også her de «psykologiske» prisbarrierene inn. Siden de bearbeidede varene ofte blir dyre, satser en som regel på små porsjoner, og på oppskrifter der de dyre kjøttråvarene utgjør en beskjeden del av produktet. For ferdigrettenes del ender en ofte opp med produkter for én- og to-persons-husholdninger, men nær sagt aldri for større familier. Det siste vil bli for dyrt, ble vi fortalt.⁷⁹ Slik sett bidrar forestillingen om en høy råvarepris til å legge føringer på og – ble det framholdt fra flere hold – forringelse av produktutviklingen i industrien.

Foredlingsindustrien kritiserer detaljhandelen for ensidig å fokusere på pris, og for ikke å vise forståelse for hvordan dette legger føringer på produktutviklingen i bransjen. Det særnorske lavprisfokus i dagligvaremarkedet har bidratt til å presse marginene i industrien under et nivå som gjør det mulig for de mindre og mellomstore bedriftene å satse seriøst på egen produktutvikling, ble det hevdet. Dessuten fører det etter sigende til kvalitetsforringelse. Spekeskinka ble nok en gang trukket fram som eksempel. Flere sa seg enige med adm. dir. Anton Jensen i Grilstad Fabrikker AS, som i et intervju med Kjøttbransjen (nr. 6/95 s. 16) uttalte følgende: «Dagligvarekjedene her i landet er i ferd med å ødelegge norsk spekemat. Kvalitetsforringelsen på den urnorske spekeskinken er et eksempel. Kjeden skal ha den så billig at produsentene er nødt til å «jukse» for å klare å levere den til den pris som forlanges».

Den såkalte «høstjakta» – de årvisse forhandlingene om kjedeavtalene – hadde lenge preg av en ensidig «utpressing» på pris, ble vi fortalt. Ved åpningen

79. Farseprodukter illustrerer det samme poenget. Kvernet og oppblandet kjøtt gir volum til en rimeligere pris. Det er derfor ikke overraskende at en i Norge har en svært høy markedsandel nettopp for slike farseprodukter, mens en i land med lavere kjøttpriser finner en høyere andel rene stykningsdeler.

av en av de årvisse kjedeforhandlingene skal, ifølge lederen for en mellomstor leverandørbedrift, en av sjefene for en stor og toneangivende dagligvarekjede ha slått fast følgende: «Det er tre ting som betyr noe for oss: det er pris, pris og pris – og så skal jo varene ha en grei kvalitet da». Det ensidige prispresset hadde imidlertid bedret seg noe på slutten av 90-tallet, framholdt flere av informantene våre fra kjøttindustrien. Enkelte forklarte dette med at kjedenes press for saneringer i industrien nå var kommet så langt at de ikke lenger hadde så mange å sette opp mot hverandre. Kjedenes er blitt avhengige av de få leverandørene som er igjen. Andre mente denne nye tendensen i første rekke var forbrukerdrevet. Kjedenes begynte å fange opp signaler om at noe måtte gjøres med produktutvikling og sortimentet i butikkene. I et «oppgradert marked» ønsket en i større grad å fokusere på kvalitet og sortiment. For å få til dette ønsket handelen i større grad å bidra til å gi industrien bedre vilkår for produkt- og sortimentsutvikling. Men dette skulle helst skje etter kjedenes anvisninger, og innpasses i deres profiler og konsepter. Likevel var leverandørindustrien forholdsvis entydige på at det ensidige prispresset og prisprikuset hadde gjort stor skade på industriens evne til å frambringe nye og spennende produkter.

På melkesiden har situasjonen vært mer spesiell, i og med at TINE inntil de siste årene har rådd grunnen alene. Dagligvarekjedenes har åpenbart ønsket å få inn konkurrerende leverandører. En kjededirektør uttalte seg slik: «[Det er] viktig å ha flere leverandører å velge mellom, hvor alle har bra kvalitet, for å holde prisen nede. Meieribransjen [er] i en spesiell situasjon, fordi det stort sett bare er én leverandør. Og da har vi ikke så mye å spille på når det gjelder pris.»

Med Synnøve Findens suksess i segmentet standard gulost har kjedenes fått en ny strategisk brikke de kan spille med overfor TINE. Hvorvidt Q-meieriene kan tenkes å spille samme rolle i konsummelkmarkedet, gjenstår å se. Det avhenger av om de klarer å knytte til seg primærprodusenter i et slikt omfang at de også volummessig kan opptre som et alternativ til TINE, regionalt eller på landsbasis. Dessuten er de politisk bestemte rammebetingelsene av stor betydning.⁸⁰ Foreløpig er det svært langt igjen til at de innenfor konsummelk representerer en reell konkurranse i forhold til TINE. Det er derfor snarere forbrukernes minskende lyst på melk enn kjedenes «splitt-og-hersk-politikk» som utfordrer TINE i markedet for konsummelk.

I tilfeller hvor det har vært svak konkurranse i butikkhyllene, har kjedenes i mange tilfeller valgt å introdusere egne merkeprodukter, hvor industrileverandørene kan byttes ut. Eksempler på slike merker er: Landlord (REMA1000), Husets (Coop), Hakon (Hakon Gruppen) og Eldorado (Norgesgruppen). Dette øker ri-

80. Jf. debatten om utjevningssavgiften på melk vinteren 2001.

sikoen for at leverandører mister sine merker i butikkhyllene. For melkesektoren er situasjonen spesiell ved at det per i dag er utenkelig at TINE kan bli kastet ut av en butikk. På enkelte produkter kan imidlertid også de bli vraket til fordel for andre, for eksempel Arla, Synnøve Finden eller Kavli. På kjøtt siden er dette en mer aktuell problemstilling, der aktørene er mange, selv om Gilde (og muligens NKI) foreløpig er alene som riksdekkende aktører.

Butikkjedene er likevel i ferd med å engasjere seg i større grad i produktutvikling, særlig ved bruk av egne merker. En dagligvaredirektør uttalte seg slik: «Vi styrer produktutvikling på egne merker. Vi var ikke inne og definerte resepten, men vi definerte hvor den skulle ligge, hvor prisnivået skulle være, hvilken rolle det skulle spille, pakningsstørrelse, design etc. Vi hadde betydelig innflytelse på produktet – et bestillingsprodukt fra vår side.» Likevel, den rollen egne merker har fått å spille, er i første rekke som «prispressere» (jf. Jacobsen og Dulrud 1994). De står side om side med industriens merkevarer, som et billigere alternativ og forhandlingskort i de rullerende kjedeforhandlingene.

Fra industriens side ble dagligvarekjedene også beskyldt for å ha svært primitive og lite fleksible kalkylesystemer, noe som også virket inn på produktutviklingen. Vi spurte en informant i industrien om hvorfor de ikke økte råvarekvaliteten i en bestemt gruppe bearbejdede produkter. En liten økning i prisen på råvaren (på én krone per kilo) ville føre til et langt bedre produkt, hevdet vi, og leverandøren sa seg langt på vei enig. «Grunnen til at vi likevel ikke gjør det», repliserte han, «er at vi da vil passere en psykologisk prisbarriere som gjør det umulig å selge produktet. En én kroners økning på råvaren vil bety en fire kroners økning i butikken», påstod han.

Grunnen til det er at kjedene benytter seg av enkel prosentregning i sine avanse- og markedsstøtteberegninger. Selv om et kvalitetsmessig forbedret produkt er likt det opprinnelige produktet distribusjons- og markedsføringsmessig, tar kjedene seg bedre betalt, påstod han. Marginene beregnes med utgangspunkt i innkjøpspris, ikke i forhold til den «jobben» kjedene faktiske utfører. Dette gjør at marginale produktforbedringer kan føre sluttprisen til forbruker over slike psykologiske prisbarrierer. En utilsiktet konsekvens av dette er at det legger begrensninger på produktutviklingen. Priser og prisdannelse er et hett tema både i den offentlige debatten og i relasjonene mellom industrien og handelen i matvaresystemet (jf. kapittel 10). Vårt hovedpoeng her har vært å vise at prisstrategiene har intenderte og uintenderte effekter på produktutviklingen. I mange tilfeller har de virket begrensende på produktkvalitet og -mangfold.

9.8 Dagligvarekjedene som dørvakter

Fire dagligvaregrupperinger står for mesteparten av omsetningen av dagligvarer i Norge (jf. kapittel 8). Dagligvarekjedene virker dermed som «dørvakter» til markedet. Det finnes ikke alternative distribusjons- og salgskanaler med kapasitet til å nå ut til forbrukerne. Det innebærer at de er i posisjon til å legge egne mål og kriterier til grunn for utøvelsen av sortimentsfunksjonen – det vil si utvelgelsen, sammensetningen og tilpassingen av produkter til kundenes behov og ønsker (Mallen 1967). Produsentene tvinges derfor, mer eller mindre bevisst og mer eller mindre motvillig, til å ta høyde for kjedenes standarder og utvelgelseskriterier i sin produktutvikling, distribusjon og markedskontakt.

Det aller meste av innkjøpet til dagligvarebutikkene blir i dag regulert i innkjøpsavtaler framforhandlet på nasjonalt plan. Hvis en enkelt kjedebutikk ønsker å selge en spesiell lokal ost eller spekepølse, så er hovedregelen at hovedkontoret først må gi tillatelse. Sentralledet i kjeden beslutter om produkter fra leverandører skal listeføres eller ikke. Godkjenningen omfatter både hvilke leverandører som skal velges, pris, bestemmelser av kvantum (minstekvantum og eventuelt maksimalkvantum), markedsførings- og profileringsiltak, samt kvalitetsstandard og -kontroll av produktene. De ulike butikkkonseptene (lavpris, fullsortiment) gir ulik adgang for butikksjefer og filialbestyrere til å velge produkter (fra disse listene) i tillegg til det basissortimentet som skal være på plass i henhold til de sentrale kjedeavtalene. Her er lavpriskonseptet klart mest restriktivt, mens det er noe mer handlingsrom for butikksjefene i fullsortimentsbutikker. Over tid synes kjedene i stigende grad å styre sortimentet sentralt. De fleste kjedene har også et korps av konsulenter som i tillegg til kundestøtte og hjelp i butikkdrift, fungerer som et slags «kjedepoliti», der de sjekker hyllene for irregulære varer og avvik fra kjedeavtalene og konseptene. Avvik sanksjoneres på ulike vis, og gir liten adgang for for eksempel lokale produkter til å komme inn i hyllene uavhengig av sentralledet i kjedene.

Når derfor leverandørene vet at dagligvarekjedene ikke aksepterer produkter som ikke følger deres standarder, lar leverandørene dagligvarekjedene få innpass i produktutviklingen i en tidlig fase. Det innebærer en form for standardisert skreddersøm – varen skal tilpasses den enkelte kjede. Å tilpasse seg standarder krever innsikt og erfaring. Som den nevnte representanten for den mindre industribedriften påpekte, har nye og små leverandører ofte problemer med å tilpasse seg disse konseptene og vilkårene som følger med.

Generelt sett er kjededrift det tiltaket som mer enn noe annet har styrket dagligvareledet overfor leverandørindustrien. Det kanskje viktigste strategiske element i så måte har vært kjedenes mulighet til sentralt å kunne bestemme standarden på varene og koordinere adgangen til butikkhyllene. Derfor vil nok

kjedeledelsen være påpasselig også i framtiden med ikke å gi fra seg innflytelsen på dette. På dette området står norske dagligvarekjeder fram som mer sentralstyrte og uniformerte enn det en for eksempel finner i Sverige (Dagligvarehandelen 9.8.2000, jf. også kapittel 11). Det er imidlertid store forskjeller også mellom de norske kjedene. De såkalte smalsortimentskjedene framstår som langt mer uniformerte og sentralstyrte enn andre kjeder. Fullsortimentskjedene gir i allmennhet større rom for lokale leverandører og produkter.

Leverandørene erfarer at kjedene er noe ulike på dette punktet. I våre intervjuer kom vi over en episode der det ble utviklet et eget konsept for lokale produkter, med en lokal butikk som partner i konseptet. Lokalt ble dette en suksess, men den sentrale kjedeledelsen likte det likevel ikke: «Det er et eksempel på noe som var en glipp i vår organisasjon, fordi det kjørt for langt lokalt før vi visste om det. Nå vet vi om det, og nå gjør vi noen grep i forhold til det for å få sikret det. Men det er et typisk eksempel som må sjekkes sentralt før det kjøres for langt lokalt.»

Et annet eksempel knytter seg til et lokalt TINE meieri-prosjekt. Meieriet utviklet et nytt produkt, og det ble arbeidet for å få produktet inn i dagligvarekjedene lokalt. Flere av kjedene kunne forhandle om lokale produktvarianter. Hvis man derimot ønsket at produktet skulle distribueres i et større område, måtte hovedkontoret inn i forhandlingene. Hovedkontorene på sin side krevde å forholde seg kun til ett kontaktpunkt hos TINE, det vil si TINE Norske Meierier. Det innebar dermed at det nye produktet kom inn i køen for utvikling og prioritering sammen med andre nye produkter hos TINE. Prosessen ble mer omstendelig og utvelgelsen hardere. Mye tyder på at det er mange potensielle produkter som på liknende vis ikke får se dagens lys. Slik sett kan sentraliseringen både i industrien og i detaljistledet virke begrensende på produktmangfold.

Med tanke på hva som slippes gjennom av produkter, pekte flere av informantene, spesielt i kjøttindustrien, på problemene med å få inn «nyheter» i hyllelene. Kjedene er generelt sett skeptiske til å ta inn nye produkter, ble det framholdt. Dette skyldes også at det opereres med begrenset hylleplass. For å få inn et nytt produkt, må et annet ut. Produktene må vise at de selger før de blir tatt inn. «Men», ble det retorisk spurt, «hvordan skal vi kunne dokumentere salgspotensial før vi får adgang til markedet?» Representanter for kjedene repliserte på sin side at de ønsket å sikre seg at produkter passer inn i deres sortiment og profil: «Kom ikke til oss med et nytt ferdigutviklet produkt, men kom gjerne med en idé eller et konsept, så skal vi være med og diskutere det», var ifølge en dagligvareinformant budskapet de ga sine leverandører. «Jo da, vi har oppfattet den meldingen», svarte en representant for en mindre industribedrift. «Den har bidratt til en betydelig grad av apati og avmaktsfølelse i bransjen», repliserte han.

Et annet kritisk punkt knytter seg til de såkalte «markedsføringskronene» kjedene krever av leverandørene for at de skal få tilgang i hyllene. «Markedsføringskronene» skal i prinsippet være øremerket for profilering av leverandørens produkter gjennom den aktuelle kjeden. Flere leverandører vi snakket med, mente å vite at pengene deres ble brukt til nettopp det. Ordningen minner likevel mye om det som i den engelskspråklige litteraturen kalles «slotting fees» – betaling for hylleplass (se for eksempel Bloom, Gundlach & Cannon 2000). Især fra de mindre leverandørene ble det pekt på at ordningen virker konkurransevridende, i favør av de mest kapitalsterke leverandørene.

9.9 Handelen strukturerer industrien

Flere informanter, spesielt på detaljistsiden, pekte på den regionaliserte industri- og anleggsstrukturen som et problem. Det er en «strukturell mismatch» mellom industrien og dagligvarekjedene. Kjedene er nasjonale, med riksdekkende butikknnett, innkjøpssystemer, distribusjon og profilering. Det meste av foredlingsindustrien var inntil nylig regional, der den forsynte et regionalt butikknnett og la opp til regional markedsføring. Det innebar at det parallelt i de ulike regionene utviklet seg regionale merker og produktvarianter, der hver av leverandørene tilbød et totalsortiment til sine nærområder. Men, sier representanter for handelen, den brede sortimentsprofilen til de enkelte produsentene innebar også en manglende spissing av profilen på enkeltprodukter. Produktene var alt for like og framsto som gjennomsnittlige, og de manglet særpreg og den markedsmessige identitet som tilstrebes i moderne merkevarebygging. Når handelen skulle sette sammen sine riksdekkende sortimenter, var de derfor nødt til å velge noen blant alle de lokale produsentene. Vi møtte uttrykk som at «Vi kan ikke ha 10 typer forholdvis like og relativt pregløse fårepølser i hyllene våre.» Markedsdirektør i TINE Norske Meierier, Arve Jøndahl, gjorde det samme poenget når han av Aftenposten (17. april 1997) ble spurt om ikke kundene burde få vite hvor maten de spiste var produsert: «Jo, det kan du kanskje si, men REMA, RIMI og de andre kjedene ønsker å selge brunost som brunost og ikke ta inn ost fra alle de forskjellige anleggene som lager brunost.» Følgelig etterspør dagligvarehandelen en spesialisering av produksjon og kompetanse på et mindre antall produkter hos den enkelte produsent. Samtidig legger en press på leverandørene for å få til en standardisert riksdekkende merkeprofil på produktene.

Leveringsevne er også svært viktig, og handelen krever at riktig vare er til rett sted til riktig tid i rett mengde. En av dagligvaregrupperingene opplyste at de krever 98 prosents leveringssikkerhet. Det fikk vi bekreftet både fra kjede- og leverandørhold.

Kjedenes prioritering av riksdekkende leverandører har gitt landbrukssamvirket incentiver til en sterkere nasjonal koordinering. Som beskrevet i kapittel 8 ble kjøttssamvirket slått sammen til et konsern i 1999, og PRIOR fulgte etter i 2000. Meierisamvirket vil trolig også følge etter i løpet av 2001. Tilsvarende prosesser er også blitt satt i gang på privat side, der NKI (Norsk Kjøtt Industri) arbeider mot å etablere seg som et riksdekkende, børsnotert konsern. Tilsvarende opplyste en av de største private regionale kjøttleverandørene at de hadde planer «om å gå på riks» med enkelte produkter. Det vil gjøre det lettere å få kontrakter, framholdt han. Det vil imidlertid samtidig innebære at de må slanke enkelte produksjonslinjer.

På melkesiden har Gausdalsmeieriet og Jæren Gardsmeierier AS samlet krefter i Q-meieriene, som med Kavli med på eiersiden sikter mot riksdekkende distribusjon av noen produkter. For de sistnevnte er det likevel svært langt fram. Ledelsen for alle disse samlingsprosjektene, være seg på privat- eller samvirkesiden, understreker at prosessene er kommet i gang på oppfordring fra kjedene.

Handelen har med andre ord – slik en kjededirektør uttalte det – tatt mål av seg til å «strukturere industrien». Det innebærer i realiteten at en går inn på beslutninger om hva som skal produseres av hvem og hvor. Med det faller mange lokale produktvarianter og lokale produsenter bort. Leverandørindustriens representanter repliserer i den sammenheng at svært mye «ble slått ut med badevannet», og at «kjedene kan komme til å angre på det senere...», når de får konkurranse fra utenlandske kjeder og sortimenter. De risikerer da å ha skuslet bort det fortrinnet som forankring i lokal og regional smak og tradisjoner representerer, framholder de. Handelens representanter svarer til dette at de er klar over denne faren, og at de jobber aktivt for å ta vare på lokale oppskrifter og tradisjoner. Det kan stilles spørsmål om kjedene har den nødvendige kompetanse og innretning til å ivareta disse hensynene.

Forklaringene som her trekkes fram, peker først og fremst på strukturelle føring til «sortimentsproblematikken». Det er et strukturelt misforhold mellom dagligvarekjedene og leverandørene. Kjedene har strategisk benyttet seg av sin dørvaktposisjon til å stille krav til industrien, for i første rekke å få ned kostnadene. Det har derfor foregått en strukturelt betinget og på mange måter uintendert sanering av sortimentene fra norsk leverandørindustri.

9.10 En verdikjede er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd

Mange informanter hadde oppfatninger om kompetanseforholdene i den norske verdikjeden for melke- og kjøttprodukter. Fra flere hold ble det påpekt at man-

gelen på kompetanse hos de andre leddene i verdikjeden var en hemsko for egen virksomhet. Fra handelen, og for så vidt også fra bransjeorganisasjonene – spesielt i kjøttbransjen – ble det pekt på en generelt sett manglende FoU-satsning i næringsmiddelindustrien. Til tross for at både dagligvarekjedene og primærproducentene engasjerte seg i produktutvikling de senere årene, ligger ansvaret for denne fortsatt primært til næringsmiddelindustrien. Likevel har nyere forskning omkring innovasjon også trukket fram nettverkens betydning, der produktutvikling foregår i et samspill mellom ulike aktører (se for eksempel Iversen et al. 1999). Særlig for mindre bedrifter er dette viktig, som en fra industrien sa det: «Produktutvikling foregår i nettverket vårt – hele tiden».

Studier av FoU-innsatsen i norsk næringsliv plasserer næringsmiddelindustrien og kjøttindustrien i særdeleshet langt nede på listene.⁸¹ Også i en internasjonal sammenlikning kommer norsk næringsmiddelindustri dårlig ut, både hva gjelder FoU-innsats og andel ansatte med høyere utdanning (Statistisk sentralbyrå 1995). Høyere utdanning er ofte en forutsetning for å kunne anvende seg av foreliggende forskning, og for å kunne følge med i markedsutviklingen. Mye tyder på at den lave utdanningsprofilen og FoU-innsatsen i stor grad henger sammen med bedriftenes størrelse. De små, regionale bedriftene mangler administrative ressurser til slik satsing. En studie av innovasjon og FoU i NHOs medlemsbedrifter viste en klar korrelasjon mellom bedriftsstørrelse og FoU-innsats (Iversen et al. 1999). For eksempel var det i flertallet av kjøttbedriftene vi besøkte, ingen personer som på heltid drev produktutvikling. Vi fikk dessuten inntrykk av at det som tross alt skjedde av produktutvikling, ofte hadde et noe tilfeldig preg.

I større selskaper, som meierisamvirket, er det store kompetanseforskjeller mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Som en følge av spesialiseringen både i produksjon og øvrig virksomhet, finner vi en langt høyere andel med høyere utdanning innenfor næringsmiddel og økonomi på sentrallet enn ved produksjonsanleggene (Bråten 1999). Dette er et resultat av strategisk organisasjonsmessig tilpasning. En konsekvens av dette er at kompetansen også er konsentrert. Fordelen med dette er selvsagt at man er i stand til å koordinere kompetansen og innsatsen bedre på utvalgte satsingsområder. En uuntendert konsekvens er imidlertid samtidig at den regionale kompetansen svekkes, og at man dermed i mindre grad er i stand til å drive produktutvikling ute i regionene, på lokale premisser og etter lokale tradisjoner og smaker. Det kan totalt sett føre til et mindre idétilfang og redusert mangfold.

81. FIIN-prosjektet i regi av NHO, dokumenterer at kjøttbransjens bedrifter i gjennomsnitt bruker 0,7 prosent av omsetningen til nyutvikling og forbedringer mot 3,8 prosent for alle NHO-bransjer. Målt i arbeidsinnsats satte kjøttbransjens bedrifter av 1,5 prosent av alle årsverken til FoU-arbeid mot 6 prosent for alle næringer (Iversen et al. 1999).

Kjedene på sin side fikk også mye kritikk for manglende kompetanse og rutiner for håndtering, spesielt av ferske varer. Direktøren for en regional kjøttvareleverandør uttrykte det slik: «De stiller strengere krav til oss enn til seg selv. Vår produksjon og våre leveranser blir nøye kontrollert av kjedenes representanter. Når bilen vår kommer fram til butikken, opplever vi imidlertid ofte at det ikke er plass på kjølelageret – at kjøttet blir stående timevis i et oppvarmet rom.»

Til dette bildet hører også kritikken som er kommet opp om temperaturen i butikkens kjøledisker. En SINTEF-studie konkluderte med at det forekom alvorlige svikt i kjølediskene i butikkene. De holdt svært ofte for høy gjennomsnittstemperatur (Aune et al. 1999). Siden en kjølekjede ikke er bedre enn sitt svakeste ledd, representerer svikten hos detaljistene også et problem for leverandørene. En større produsent av ferdigretter gav uttrykk for at de av denne grunn så seg nødt til å legge inn «sikkerhetsmarginer» i produktene. En måtte for all del sikre seg at forbrukere ikke ble syke av produktene deres, eller på annen måte fikk et forringet produkt. For eksempel ble en del ferdigretter varmet opp litt mer i produksjonen enn det som smaksmessig ville være ideelt. De ekstra tre til fem gradene tørret ut kjøttet, men reduserte samtidig sjansen for at det skulle utvikle seg uønskede bakterier i pakningene. Samtidig bidro det til å forlenge holdbarheten. Hadde kjølekjeden vært «perfekt», ville en kunnet klare seg uten denne ekstra opphetingen, og en ville hatt et smaksmessig bedre produkt å tilby forbrukerne.⁸²

Kompetanse kommer inn som element på flere måter i spørsmålet om produktutvikling og produktmangfold. Dette gjelder langs hele verdikjeden. Når manglende kompetanse er et problem, skyldes dette dels uintenderte konsekvenser av strategiske handlinger, som for eksempel med hensyn til produksjonsspesialisering og strukturrasjonalisering i industrien. Dels kan det skyldes manglende prioritering, som for eksempel matfaglig kompetanse i butikkene.

9.11 Reguleringer gir uintenderte effekter

Jordbrukspolitikken har helt siden 1930-tallet vært brukt for å oppfylle flere overordnede politiske mål, ikke minst av inntektspolitisk, fordelingspolitisk og distriktpolitisk art. Dette er blitt redegjort for foran, blant annet i kapittel 3 og 5. Strategiene og virkemidler som er utviklet for å oppnå disse målene, har imidlertid uintenderte effekter av åpenbar betydning for produktutvikling og sortimentspolitikken, på primærleddet så vel som i industrien. Mange av våre informanter pekte på slike uintenderte effekter. Her vil vi trekke fram tre eksempler på slike.

82. Det hører med til denne historien at en større turn-over også ville bidra til at en kunne senke temperaturen. Bakterievekst er i stor grad en funksjon av tid.

Flere pekte på betydningen av den såkalte kanaliseringspolitikken, en av bærebjelkene i norsk landbrukspolitikk. I korte trekk innebærer den at en høy kornpris skal få bøndene på flatbygdene, spesielt på Østlandet, til å satse på korn framfor på melk og storfe. På det viset har melkeproduksjonen, og dermed også kjøttproduksjon fra storfe, blitt lagt til distriktene. Formålet med dette er å utnytte mulighetene for grasproduksjon i dal-, kyst- og fjellbygdene. Dette innebærer også at kjøttproduksjon i stor grad er avledet av melkeproduksjonen, ved at bransjen nokså ensidig har satset på den kombinerte melkeproduserende rasen – NRF. Om lag 95 prosent av alt storfekjøtt som omsettes, er av denne rasen. En eventuelt større grad av differensiering på storferase og pris kan utfordre kanaliseringspolitikken. En høyere pris til bonden for kjøtttrasefe vil kunne virke oppmuntrende på bønder på flatbygdene til å gå over til alternativ produksjon, herunder produksjon av kjøttfe. Det kan bidra til å undergrave kanaliseringspolitikken, ved at melkebøndene i distriktene risikerer å få problemer med å få omsetning for, eller en god nok pris på, kjøttet fra melkeproduksjonen. Med det vil mye av grunnlaget for den særnorske jordbrukspolitikken smuldre hen. En uintendert effekt av kanaliseringspolitikken og relativt høy kornpris er at den kan bidra til å dempe motivasjonsgrunnlaget for entreprenørskap og nyskapning i de fra naturens side og markedsmessig gunstigst beliggende områdene. Som kjøttfebonde, filosof og landbruksopposisjonelle Tore Stubberud påpeker, vil det neppe vokse fram noe mangfold så lenge kornprisen gjennom sterk subsidiering holdes på nær det dobbelte av verdensmarkedsprisen: «Ingen bonde vil løpe til torvet for å selge økologiske kyllinger, røkt abbor eller usprøytet purre så lenge farsgården gir en rimelig inntekt ved å selge 'kønn'» (kronikk i Aftenposten 20. mars 2001).

Stubberud har her et poeng, men det bør likevel ikke trekkes for langt. Sporene til entreprenørskap og nyskapning vil også avhenge av i hvilken grad alternative sysselsettingsmuligheter utenom gården frister «kornbøndene». Alt taler for at det stramme arbeidsmarkedet på Østlandet vil virke dempende på en eventuell nyskapingseffekt.

Et annet eksempel kan hentes fra Markedsordningen for melk, hvor det er incentiver som influerer på foredlernes tilpasninger og produktutviklingsstrategi. Prisutjamningen på melk er betydelig influert av administrative vurderinger og bestemmelser. I prinsippet skal systemet ikke influere på meierienes fortjenestemuligheter ut fra ulik melkeanvendelse, men på tross av det erfarer aktørene at det er variasjoner. Avgifter og tilskudd betales på grunnlag av normkalkyler for grupper av produkter. Flytende melk er avgiftspålagt, mens produksjon av tørrmelk gir utbetaling av tilskudd fra utjamningspotten. Selve grunnlaget for beregning av normkalkylene og avgifts- og tilskuddsnivået vil ha sterk innflytelse på fortjenesten og konkurransevilkårene. Aktørene må ta dette systemet i betrakt-

ning når de planlegger nye produkter. En aktør i meieribransjen uttalte: «[Vi] må utvide produktspektret slik avgiftene er i dag. Kjedene ønsker et bredere spekter. Men det er avgiftene som tvinger fram nye produkter. Vi er nødt til å begynne å produsere noe som har gunstige avgifter. Så lenge det er noen som har for høge avgifter, er det noen som har for små avgifter. For dette er et null-sum-spill.»

Nye produkter plasseres inn i prisutjamningssystemet ut fra produksjonsmåte og ut fra inntjeningsmulighet. I hver gruppe er det representantvarer. Ordningen, som er et politisk konstruert system, er viktig for å balansere de regionale elementene i norsk landbrukspolitik. Den er et grunnlag for kanaliseringspolitikken, og gir melkeprodusentene mulighetene til å oppnå tilnærmet samme melkepris uavhengig av hvor de holder til i landet. Meierienes fortjeneste avhenger av melkeanvendelsen. I det innenlandske markedet oppnår flytende melk høyeste pris per liter melk. Melk anvendt til ost ligger middels, mens melk anvendt til tørrmelkproduksjon gir lavest fortjeneste per liter anvendt melk. Systemet utjamner med andre ord disse differansene. Dette gir rom for skjønn.

Spørsmålet er om meieriaktørene tilpasser seg dette systemet? Hovedpoenget er om en klarer å produsere billigere og/eller med høyere markedspris enn i normeringskalkylen for representantvaren i utjamningsordningen. Klarer aktøren det, er det potensial for produktvridninger som følge av utjamningsordningen. Vi har ikke gått inn og vurdert kalkylene i denne studien. NILF har imidlertid gjennomført en studie av markedsordningen og konkluderte med at det var betydelige avvik mellom deres beregninger og de offisielle normeringskalkylene (Forsell, Mjelde, Nersten 2000). Som nevnt i kapittel 8.4.1 har Synnøve Finden fått medhold i en klage på ordningen, og ordningen er under vurdering.

Reguleringer med sterke korporative innslag har vært og er viktige elementer i matvaresystemet. Særlig gjelder dette for primær- og foredlingsleddet. Vårt klare inntrykk fra vår studie er at aktørene er svært opptatt av prisutjamningen på melk. Det kan indikere at den har betydning for de prioriteringer og handlinger aktørene foretar. Vi vil med dette vise at strategiske utforminger av regelverk hvor hensikten er å oppnå definerte produksjonsregulerende og fordelingspolitiske mål, har uintenderte effekter på andre felt. I dette tilfellet vurderer næringsaktørene sitt produktsortiment ut fra hvordan produktene kommer ut avgifts-/tilskuddsmessig i utjamningsordningen. Slik virker reguleringer indirekte inn på produktutviklingen.

Et siste eksempel knytter seg til samvirkeorganiseringsmodellen. Som redegjort for i kapittel 8 er det en særdeles sterk samvirkedomnans i det norske verdikjeden for matvarer. Det er grunn til å forvente at særtrekk ved denne driftsformen kan ha betydning for hvordan markedet utvikler seg totalt sett med hensyn til produktutvikling, pris og kvalitetsfokus. Gripsrud og Olsen (2001:112) peker

på at den tradisjonelle samvirkeorganiseringsmodellen har direkte betydning for å forklare det herskende volumfokuset i verdikjeden for jordbruksvarer. Kombinasjonen av åpent medlemskap, like stemmerettigheter uavhengig av produsert mengde, og mye felleskapital gjør det vanskelig å motivere store investeringer og risikotaking. Det bidrar også til en forsiktig produktutviklingsstrategi, med hovedvekt på lite bearbeidede produkter (2001:24–25). Dessuten har ledelsen i samvirkene i liten grad muligheter til å stille krav overfor medlemmene med hensyn til hvilke mengder og kvaliteter som ville passe i en mer markedsorientert strategi. «Sannsynligvis», tilføyer Gripsrud og Olsen, «har rollen som markedsregulator med mottaksplikt ført til at samvirkeselskapene i Norge i ennå større grad enn andre steder er nødt til å tilpasse seg de råvarene som produseres. Oppgaven med å regulere totalmarkedet [...] trekker oppmerksomheten i retning av å balansere tilførselen av, og etterspørselen etter, mer eller mindre homogene produkter. Dette kan medføre at det blir viet mindre oppmerksomhet til kundenes ønsker om større variasjon i produkttilbudet; en variasjon som kan kreve at også råvareproduksjonen differensieres» (Gripsrud og Olsen 2001:113).

For vår egen del vil vi peke på at Norsk Kjøtt, og TINE Norske Meierier, ved sin dominerende posisjon, har preget, og fortsatt preger produktutviklingen i hele kjøtt- og melkebransjen. Norsk Kjøtt tar unna tre firedeler av den norske kjøttproduksjonen på førstemottaksleddet, mens de står for litt over 40 prosent i sluttmarkedet (til forbruker). Slik sett er det langt flere enn Gildebedriftene som preges av, eventuelt lider under, Kjøttssamvirkets manglende motivasjon til å formidle markedssignaler tilbake til primærleddet, slik Gripsrud og Olsen beskriver det. Samtidig er det klart at Norsk Kjøtt, gjennom sin dominerende posisjon i sluttmarkedet, setter tonen for og definerer betingelsene for, så vel konkurransen som produktutviklingen i det norske kjøttmarkedet. Enhver konkurrent må forholde seg til Gildes produkter, som setter standarden ut fra hvilken standard egne produkter vurderes. TINEs betydning i melkesektoren er selvfølgelig enda mer åpenbar. De står for over 99 prosent av melkemottaket, og er slik sett enerådende og premissgiver for enhver som måtte ønske seg inn i dette markedet.

De tre eksemplene viser at også de jordbrukspolitiske reguleringene har stor betydning for produktutvikling og sortimentsbeslutninger i verdikjeden. I hovedsak må disse virkningene likevel sies å være av uintendert art.

9.12 En runddans med industrialisert standardkonkurransen

I denne analysen har vi fokusert på hva som bidrar til utformingen av matvareproduktene og det matvaresortimentet vi finner i butikkene. Vi har valgt å betrakte produktene og sortimentet som et resultat av en lang rekke handlinger og forhandlinger mellom ulike aktører og interesser, der makt- og innflytelsesforhold inngår. Med eksempler fra våre studier av verdikjeden for melke- og kjøttvarer har vi pekt på at det blant de dominerende aktørene på industri- og handelsleddet hersker en felles praksis og forståelse for hvordan produksjon, distribusjon, produktutforming og markedsføring skal foregå. Et felles sett av uttalte og uttalte forestillinger, rutiner og spilleregler definerer aktørenes mulighetsstruktur og motiveringsgrunnlag hva gjelder produktutvikling og sortimentspolitikk. Makt består i stor utstrekning av å kunne definere disse rammene, og få de til å passe med egne interesser og strategier. Innenfor rammene, innenfor «det herskende regimet», foregår det så strategiske handlinger og spill mellom aktørene, der de kiver om markedsandeler og marginer. En handlingsspiral synes her vel etablert innenfor disse rammene, der aktørene på industrisiden så vel som på handelssiden er fanget: «Bli større eller bli spist!», «Generer volum!» og «Standardiser!» synes å prege denne runddans i produksjon og distribusjon, og i utformingen av produkter og markedsføring. Satt på spissen kreves det at matvarene produseres i store serier for gjennomsnittsforbrukere, og markedsføres i dyr TV-reklame. Samtidig er det åpenbart at myndighetenes reguleringer, støtteordninger og kontrollvirksomhet i stor utstrekning støtter opp under denne handlingsspiralen.

«Bulkregime» er et uttrykk som kan beskrive denne tilstanden, der det er etablert en felles standard for hvordan aktørene skal oppføre seg. De som kjenner til og tilpasser seg til denne praksisen, er interessante partnere for andre aktører, mens de som ikke gjør det, har problemer med å få tilgang til markedet. En felles praksis er ikke god eller dårlig i seg selv, men den utgjør et omforent sett av regler og konvensjoner for hvordan en organiserer for å få et effektivt system (jf. for eksempel Murdoch et al. 2000). Vi som forbrukere er, med eller mot vår vitende og vilje, også en del av dette «regimet». Dels fordi våre preferanser og handlinger i betydelig grad er rutiniserte (jf. Gronow og Warde 2001), dels fordi vi blir påvirket av matvareaktørenes markedsføring.

Regimets styrke og seiglivethet er tydelig når vi kaster et blikk på de «nye» aktørene, utfordrerne på industrisiden. De etablerte dagligvarekjedene etterspør til stadighet nye leverandører som alternativer til de dominerende landbrukssamvirkene TINE, Gilde og Prior. Dette har gitt – og gir fortsatt rom for nyetableringer. Synnøve Finden har for eksempel blitt reorganisert, og har i løpet av kort tid

tatt betydelige markedsandeler fra TINE innenfor enkelte kategorier av standardoster (Gulost). Tilsvarende representerer NKI, med sitt SPIS-merke, en fornyet konkurranse innenfor kjøttsektoren. Begge disse eksemplene representerer likevel i liten grad noe sortimentsmessig nytt: De står helt og holdent for konkurranse på standard volumprodukter, og inngår dermed i «bulkregimet». Produktene er i stor grad identiske eller svært like TINEs og Gildes produkter, med unntak av at det står et annet merke på emballasjen. Produktene og leverandørene konkurrerer langs de samme dimensjonene der pris, volum, leveringsikkerhet og mediekspensjonering står i fokus. Standardkonkurransen har skapt en ny dynamikk i for eksempel melkesektoren hvor TINEs posisjon er noe svekket i ostemarkedet, og dagligvarekjedene har fått økte muligheter til å velge alternative leverandører. På kjøttssiden var konkurranse større i utgangspunktet, og Gilde-Norsk Kjøttssamvirkes posisjon tilsvarende svakere. Som fornyere av sortiment, sett fra forbrukernes side, må NKI og Synnøve Finden likevel sies å ha bidratt med lite.

På samme måte som dagligvarekjedene søker alternative leverandører, har de etablerte leverandørene en mulighet til å komme ut av den maktspiralen de befinner seg i vis-à-vis dagligvarekjedene, hvis de kan finne alternative distribusjonskanaler. På den måten kunne de nådd fram til forbrukerne ved å komme utenom dagligvarekjedenes dørvaktfunksjon. Eksempler på slike kanaler er kafeer, kiosker, fast food, shop-in-shop-konsepter og så videre. Så langt har disse mulighetene ikke blitt benyttet av leverandørene i vesentlig grad i Norge. Tvert imot har dagligvarekjedene startet en integrasjon inn mot disse kanalene, jf. fusjonen mellom Reitangruppen og Narvesen. Vi har inntrykk av at leverandørene ikke har satset på alternative kanaler fordi disse ikke passer inn i standardkonkurransen, og fordi de ikke er overbevist om at disse kanalene vil gi noe særlig omsetning i volum.

Likevel skjer det et betydelig produktutviklingsarbeid innenfor rammene av dette «regimet». Dette er utdypet i Jacobsen (2001) og Stræte (2001). Det lanseres stadig nye produkter, samtidig som andre tas ut av sortimentet. Hvorvidt produktspektret av norske melk- og kjøttprodukter er stort eller lite, er ikke vurdert spesielt her. Mye tyder imidlertid på at det faktiske utvalget av matvarer i norske butikkhyller er mindre enn i mange andre land. Men tar vi hensyn til strukturelle forhold i Norge, slikt som geografi og spredt bosetting, kan det være at utvalget er rimelig stort. Problemet med en slik normativ vurdering er målestokken – hvem har rett og myndighet til å fastslå hva som i denne sammenheng er rimelig. Vårt poeng er ikke normativt, men at det herskende «regimet» synes å begrense matvaresortimentet. Det betyr at mangfoldet er mindre enn det kunne ha vært. «Avvikende» produkter, som for eksempel økologiske (Bjørkhaug et al. 2001) og gårdsforedlete produkter og produkter av geitemelk (Kvam 1999a, Borch og Ive-

land 1997), har problemer med markedsadgangen. De bryter med det settet av rutiner, strategier og incentiver man finner i institusjonaliserte praksiser i matvaresystemet. Det samme gjelder mange typer ferskvarer – for eksempel ferskt kjøtt – som krever en spesiell kompetanse og håndtering gjennom hele verdikjeden, også på butikknivå. Det finnes muligheter for å få til en større differensiering av produkttilbudet utenfor standardvarespektret, men mye tyder på at det i så fall må skje en endring i den dominerende og institusjonaliserte praksisen.

Det er likevel eksempler på at nye leverandører og nye distributører etablerer nye distribusjonskanaler, slik som gårdsforedlere med direktesalg for eksempel via internett og postdistribusjon. Dessuten kan ny teknologi, nye løsninger og nye organisasjonsformer skape nye muligheter. Spesialbutikker, som for eksempel slaktebutikker, innvandrerbukkene i byene, og de få uavhengige kvalitetsbutikkene, som for eksempel Jacobs i Oslo, kan også utnyttes bedre fra leverandørenes side. Det samme gjelder de få kvalitetsprofilerte hypermarkedsbutikkene, som for eksempel Ultra og Smart Club. Til sammen representerer disse muligheter for å bygge opp betalingsvillige nisjer for produsenter og distributører. Etablerte leverandører og distribusjonskanaler kan selvsagt også endre seg. Organisasjoner er ikke statiske, men blir påvirket av endringer både i teknologi og marked.

Avslutningsvis vil vi peke på at det synes som om aktørene i økende grad retter søkelyset mot markedet – det vil si avtakerne av produktene. Det betyr også at maktens tyngdepunkt er forskjøvet mot forbrukerleddet. Innenfor dagens «bulkregime» har dessuten dagligvarekjedene hovedinitiativet. De synes i dag å lede an i den spirallignende utviklingen i forholdet mellom næringsmiddelindustri og dagligvareomsetning. Industrien ser ut til å være mer preget av sin historikk og derpå følgende institusjonaliserte praksiser, men ser ut til å måtte tilpasse seg dagligvarekjedenes strategiske handlinger. Forbrukerne på sin side har i begrenset grad benyttet seg av sitt nye maktpotensial. Dette skyldes nok i stor grad en manglende evne til kollektiv organisering og handling. Det nærmeste vi kan se av slikt i dag, er den økende grensehandelen. Grensehandelen viser at forbrukerne har makt når de endrer sitt handlemønster. Den økende grensehandelen har gitt et kraftig press på å få ned prisene på sentrale matvarer i butikkene. Det førte blant annet til Stortingets vedtak om redusert matmoms fra 1. juli 2001.

I dag dominerer et fåtall aktører innenfor dagligvareleddet og næringsmiddelindustrien. Hvis det etableres nye distribusjonskanaler, kan man få inn nye aktører og en mulig endring i den etablerte dominerende praksisen. I så fall kan vi også stå overfor et mulig «regimeskifte» og en ny maktfordeling i matvaresystemet.

Referanser til artikkel: *Et land av gulost og grillpølser?*

- Aune, Erling J., Anne K. Torstveit, Ola M. Magussen og Tom D. Nordtvedt (2000) *The Temperature Course for Map Packed Meat Products through the Chilling Chain from Producer to Consumer*. Trondheim: SINTEF and NTNU.
- Bergquist, Jeanette (2000) *Spisefakta 1999/2000*. Oslo: Markeds- og mediainstituttet.
- Bjørkhaug et al (2001) *Se Forbord 2001*.
- Blekesaune, Arild, Gro Follo og Nils Kjetil Nessa (1998) *Melkens symbolske betydning i (er-)næringspolitikken*. Paper nr 6/98. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Bloom, Paul N., Gregory T. Gundlach og Joseph P. Cannon (2000) Slotting Allowances and Fees: Schools of Thought and the Views of Practicing Managers, *Journal of Marketing*, 64, 92-108.
- Borch, Odd Jarl og Monica Iveland (1997) *Fra hobby til næring?* NF-rapport nr. 24/97. Bodø: Nordlandsforskning.
- Bråten, Mona (1999) *Utfordringer og kompetansebehov: En studie av TINE Meieriene*. Rapport nr 321. Oslo: Fafo.
- Dosi, Giovanni (1982) Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research Policy*, 11, 147-162.
- Douglas, Mary (1986) *How Institutions Think*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press.
- Elster, Jon (1989) *Nuts and bolts for the social sciences*. New York: Cambridge University Press.
- Forbord, Magnar (red.) (2001) *Produksjon, distribusjon og forbruk av økologisk mat*. Bygdeforskningsrapport nr 7/01, SIFO-rapport nr 8/01. Trondheim/Oslo: Bygdeforskning/SIFO.
- Forsell, Leif, Håvard Mjelde og Nils Kristian Nersten (2000) *Markedsordningen for melk*. Notat 2000:12. Oslo: NILF.
- Gripsrud, Geir og Nina Veflen Olsen (2001) *Hvordan virker samvirket? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbrukssamvirke*. Forskningsrapport nr 2/2001. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Gronow, Jukka og Allan Warde (2001) Epilogue: Conventional Consumption. I Gronow, J. og A. Warde (red.) *Ordinary Consumption*. Harwood Academic.
- Hedström, Peter og Richard Swedberg (1996) Social mechanisms, *Acta Sociologica*, 39, 281-308.
- Hernes, Gudmund (1975) *Makt og avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iversen, Eric, Svein O. Nås, Nils H. Solum og Morten Staude (1999) *Utvikling og fornyelse i NHOs medlemsbedrifter 1998. Del A: Analyser*. R-03. Oslo: STEP-group.

- Jacobsen, Eivind (2001) *Kjøtt og kjøttvarer i Norge. Om produktutvikling og kvalitetsdifferensiering*. SIFO-rapport nr. 5-2001. Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.
- Jacobsen, Eivind og Arne Dulsrud (1994) *Kjedenes makt til forbrukernes beste? Konsentrasjon og integrasjon i dagligvarehandelen med matvarer i Norge*. SIFO-rapport nr. 4. Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.
- Kjærnes, Unni (1995) Milk: Nutritional Science and Agricultural Development in Norway, 1890-1990. I den Hartog, Adel P. (red.) *Food technology, Science and Marketing: European Diet in the Twentieth Century*. London: Tuckwell Press.
- Kvam, Gunn-Turid (1999a) *Muligheter for geithold i Norge*. Rapport 15/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Kvam, Gunn-Turid (2001) Analyse av situasjonen av geiteholdet i Norge, *Landbruksøkonomisk Forum*, 18.
- Kvam, Gunn-Turid (1999b) *Situasjonsanalyse: småskala foredling av melk*. Rapport 4/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Latour, Bruno (1987) *Science in Action - How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Mallen, Bruce E. (1967) The marketing channel: a conceptual viewpoint. I Mallen, Bruce E. (red.) New York: John Wiley.
- Martinussen, Willy (1991) *Sosiologisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Merton, Robert (1967) On sociological theories of the middle range. I (red.) *On theoretical sociology*. New York: The Free Press.
- Murdoch, Jonathan, Terry Marsden og Jo Banks (2000) Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector, *Economic Geography*, 76, 107-125.
- Noble, David (1985) Social choice in machine design: the case of automatically controlled machine tools. I MacKenzie, D. og J. Wajcman (red.) *The Social Shaping of Technology*. Open University Press.
- Pinch, Trevor og Wiebe Bijker (1989) The Social Construction of Facts and Artifacts: Or how the Sociology of Science and Sociology of Technology Might Benefit Each Other. I Bijker, W., T. Hughes og T. Pinch (red.) *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Reinert, Erik S. (1997) *Det tekno-økonomiske paradigmeskiftet - konsekvenser for norske distrikts- og ressursbaserte næringer: Jordbruk, Distriktpolitikk og Økonomisk Teori: Schumpetariansk konkurranse som middel til mangfold og velstand i jordbruket*. Nr 1/97. Oslo: Norsk Investorforum.
- SND (2001) *Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon*. Utredningsrapport fra styringsgruppe oppnevnt av Landbruksdepartementet. Oslo.
- St. meld. nr 40 (1998-99) *Om forbrukerpolitikk og organisering av forbrukerapparatet*.

- St.meld. nr 19 (1999-2000) (1999) *Om norsk landbruk og matproduksjon*.
<http://odin.dep.no/lmd/norsk/dok/regpubl/stmeld/020005-044001/dok-bn.html>.
Landbruksdepartementet.
- Statistisk sentralbyrå (1995) *Utdanningsstatistikk*.
- Storper, Michael (1997) *The Regional World: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.
- Stræte, Egil Petter (2001) *Produktmangfold i verdikjeden for melk: En analyse av maktforhold*. Rapport 5/01. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Utterback, James M. (1994) *Mastering the dynamics of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wilkinson, John (1997) A new paradigm for economic analysis? *Economy and Society*, 26, 305-339.

Blir det mangfold av 18 brunoster i ostedisken?

Egil Petter Stræte

Etter å ha rullet handlevognen forbi hermetikkreolene, brødhyllene, pøsedisken og grønnsaksavdelingen kommer du fram til ostedisken. På handlelappen din står det «1 kg brunost». Du plukker med deg en klump G35. Hva er vel bedre enn brunost på ei skive nybakt brød? Du ruller videre og krysser av på handlelisten til du er ferdig. Etter å ha slanket lommeboken i kassen, blir du stoppet av meg. Hvis jeg da spør deg hvorfor du kjøpte akkurat den brunosten, hva vil du svare da? Hvilke brunoster finnes? Har du prøvd noen av de andre? Synes du utvalget er stort eller lite, og har du tenkt på hvorfor utvalget av ost i ostedisken er akkurat som det er?

En av de nyere debattene om norsk mat er knyttet til mangfold eller snarere mangelen på mangfold. Fra forbrukersiden kjenner vi den både i form av medieoppslag om lite spennende utvalg i norske matvarebutikker, men også om mer eksotiske produkter som tross alt finnes i noen butikker. For jordbruket og næringsmiddelindustrien er det i første rekke mulighetene for økt verdiskapning som er framtreddende i forhold til produktmangfold. I perioder med overproduksjon av råvarer fra jordbruket er produktinnovasjon en mulig vei til å få mer fortjeneste ut av hver kilo eller liter råvare. Etableringen av Norsk Gardsmat i 1996, Verdiskapningsprogrammet for norsk matproduksjon i 2001 og Bondens marked i 2003 er tiltak som i første rekke er myntet på å stimulere til nisjeproduksjon og mangfold, og dermed gi økt inntjening særlig hos bøndene. Disse tiltakene har sjølsagt ikke rukket å omkalfatre norsk matproduksjon og foredling på så kort tid, om det skulle være hensikten. Symbolverdien i tiltakene, og holdningspåvirkningen de gir, skal imidlertid ikke undervurderes. Fra nærmest å bli uglesett tidlig på 90-tallet, blir bønder med planer om gårdsforedling i dag sett på som ekspansive trendsettere.

Det norske matvaresystemet har i betydelig grad har vært skjermet for direkte import fra utlandet. Skjermingen har gjort det mulig å utvikle en desentralisert struktur, særlig i jordbruket, i tråd med en norsk distriktspolitikk som har hatt som ambisjon å opprettholde ei spredt bosetting. Disse forholdene gjør at det norske matvaresystemet skiller seg noe fra de vi finner i Mellom- og Sør-Europa, hvor befolkningskonsentrasjonen er langt tettere, tradisjoner knyttet til matkultur har lengre historiske røtter, og hvor den industrialiserte uniformeringen og organiseringen av matvaresystemet ikke har vært så gjennomgripende. Dette gir et grunnlag for å analysere mangfold blant matvarene nærmere i en norsk kontekst. Jeg har valgt å se på ost ut fra at dette er et produkt som gjerne forbindes med mangfold. Ost har spennvidde fra industriell bulkvare til det mest eksklusive gourmetprodukt. Dessuten er det en sektor hvor det skjer betydelige strukturelle endringer både i form av at den dominerende norske osteprodusenten, TINE, har fusjonert til et konsern, og ved at nye produsenter ekspanderer. I tillegg er ost basert på melkeproduksjon, som er den viktigste produksjonen i norsk jordbruk.

Produktmangfold er et verdiladet begrep. Det brukes i dagens matdebatt gjerne som et positivt begrep i den forstand at produktmangfold er bra og manglende mangfold er mindre bra. Dette kan problematiseres betydelig, for eksempel bra for hvem? Mitt formål er ikke å fastslå hva som er godt eller dårlig mangfold. Det følger av mitt perspektiv at det kommer an på det ståstedet man tar. Jeg vil i denne artikkelen gi en forståelse av produktmangfold sett både fra produsentsiden og fra forbrukersiden.

Formålet med denne artikkelen er *å forklare ut fra sosiale og økonomiske forhold hvorfor norske matbutikker har det osteutvalget de har, og på den måten gi en større innsikt i debatten om mangfold*. Jeg legger til grunn at utvalget av matvarer er et resultat av en lang rekke handlinger utført av aktører som direkte og indirekte er knyttet til det økonomiske matvaresystemet. Dette inkluderer også handlinger som er institusjonaliserte og dermed kan betraktes som strukturelle føringer enten de er historiske eller politiske reguleringer. En drøfting av dette, basert på teori om konvensjoner og produksjonssystemer innenfor økonomisk geografi, følger nedenfor. Deretter følger en analyse av det norske ostesegmentet, basert på data fra flere undersøkelser og studier av utvikling i meieribransjen, produktspekter, salgstall for ost og forbrukerholdninger. På denne måten gir jeg et

bilde av tilbudet av ost, drøfter om ekspansjonen av nye meierier på 1990-tallet har bidratt til å øke utvalget, og hvordan dette har blitt mottatt hos forbrukerne. Jeg viser i artikkelen at *produktmangfold* er et sammensatt fenomen, og at det handler like mye om folks oppfatninger og forståelser som om konkrete produkter i butikkhyllene.

Produksjonsverdener

Hvordan et produktutvalg utvikles eller eventuelt ikke utvikles, må forstås ved å se på både aktørers handlinger og mer bakenforliggende strukturelle forhold i sammenheng. Det er påpekt at det er behov for mer mikrososiologiske tilnærminger enn de mer rendyrkede strukturalistiske, slik at man får en økt vektlegging av handlinger og individers evne til å påvirke sin egen situasjon (Ward og Almås 1997). Storper og Salais' (1997) teori om konvensjoner og produksjonsverdener gir et perspektiv som kan kople aktør og strukturer. Konvensjonsteorien har sitt utspring fra fransk reguleringsteori, og det er påpekt at den har fellestrekk med aktørnettverksteori ved at den er fortolkende og har aktøren som utgangspunkt i analysen (Wilkinson 1997). Storper og Salais' tilnærming gir også rom for å ta hensyn til både historiske spor man kan finne i form av institusjonaliserte handlingsmønstre, og hensyn til strategiske handlinger hos dagens aktører.

Begrepet *produksjonsverdener* anvendes for å bygge bro mellom økonomisk og mer sosialvitenskapelig analyse (Storper og Salais 1997, Storper 1997). Et basisbegrep er *konvensjoner*. Industriell produksjon og innovasjon er et komplekst system av aktører, nettverk og handlinger. I konkrete situasjoner er aktørene avhengige av hverandre. Relasjonene inneholder imidlertid en viss usikkerhet i forhold til om de andre aktørene vil handle slik man forventer. For å være i stand til å samhandle og utvikle kollektiv handling, slik industriell produksjon er, må aktørene overvinne denne usikkerheten. De må «utvikle en form for 'avtale' om hva som skal gjøres – i den forstand at hver person kan imøtekomme forventningene som andre aktører har, som hun eller han sjøl er avhengig av» (Storper and Salais 1997: 16). Denne 'avtalen' er en konvensjon. Men den er verken formell eller formulert. Den er heller «en regel som blir tatt for gitt og som alle slutter seg til uten refleksjon» (op. cit.: 17). Konvensjoner er relatert til bestemte typer situasjoner, og det utvikles spesifikke konvensjoner i ulike

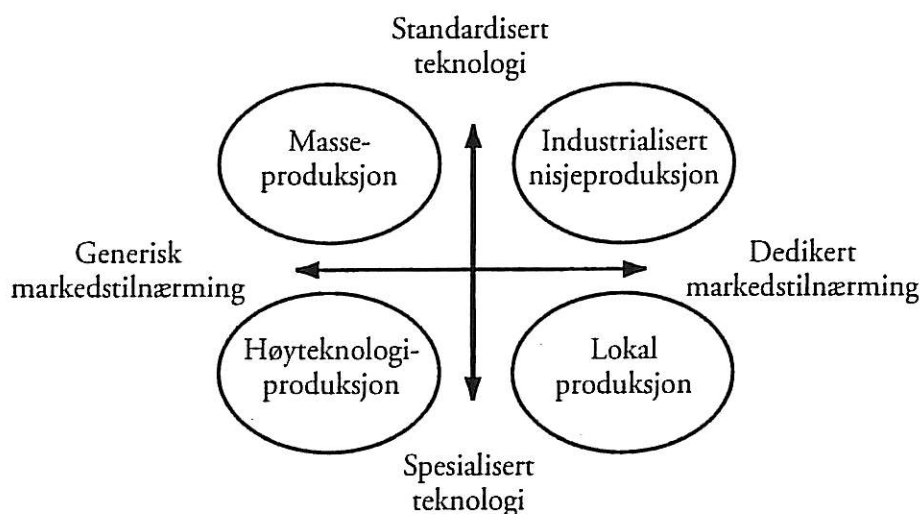
bransjer. Disse konvensjonene er vesentlige bidrag til gitte handlingsmønstre for en konkret situasjon. Ifølge teorien danner disse handlingsmønstrene mulige produksjonsverdener («Worlds of Production») (op. cit.). Slike verdener er ikke fysiske, men er rom fylt av mentale forestillinger og sosiale handlingsmønstre. Jeg vil spesielt understreke det dynamiske perspektivet – konvensjonene og mønstrene er under stadig påvirkning og i endring.

Anvendt teknologi, produksjonsorganisering og markedstilnærming er basiselementer i en analyse av industrielle aktiviteter i et kapitalistisk system, slik vi i dag også må kunne si den norske verdikjeden for melk er. To idealtyper av produkter kan konstrueres ut fra teknologianvendelsen i produksjonen. Et *standardisert* produkt er laget med en kjent og vel utbredt produksjonsteknologi, hvor lik kvalitet er lett å oppnå slik at konkurransen i hovedsak dreier seg om pris (Storper 1997: 109). Et *spesialisert* produkt er framstilt med teknologi og kunnskap som er begrenset til en gruppe spesialister. Dette kan også omfatte unik erfaringsbasert kunnskap. Produktkvaliteten er alltid en viktig konkurransestrategi hos disse bedriftene, og i ekstreme tilfeller kan pris bli et sekundært forhold i konkurransen (op. cit.).

Videre kan det konstrueres to idealtyper av produkter ut fra hvordan markedstilnærmingen er. Et *generisk* produkt kan selges direkte i markedet fordi kvaliteten er velkjent. Dette markedet er forutsigbart fordi det appellerer til et stort antall kjøpere og produsentene kan estimere markedsendringer og planlegge investeringer og ressursbruk etter det (op. cit.). Den andre idealtypen er *dedikerte* produkter med kvaliteter eller spesifikasjoner orientert mot behovene til en spesiell kunde eller en spesiell type kunder. Dette markedet er karakterisert av mer personlige relasjoner mellom produsent og kjøper, framfor tilbuds- og etterspørselskurver vi kan finne som beskrivelser for det generiske markedet.

Idealtypene kan settes sammen i en modell og forme fire nye idealtyper, som vist på figur 1. Min anvendelse er også inspirert av Murdoch og Miele (1999), og Murdoch, Marsden og Banks (2000), som har anvendt teorien om produksjonsverdener på matvaresektoren. Disse idealtypene er produksjonsmåter som kombinerer de ulike tilnærmingene til teknologi og marked. Jeg har her tilpasset idealtypene til matvareproduksjon og for-

edling i en norsk kontekst, og spesielt meierisektoren. Disse fire idealtypene benevnes produksjonsverdener.



Figur 1: Produksjonsverdener i jordbruksbaserte matvarekjeder.

1. *Masseproduksjon* utformer og produserer produkter med standardisert teknologi for et stort antall kjøpere. Konsummelk, gulost og brunost er typiske eksempler på slike produkter i den norske meierisektoren.
2. *Høyteknologi-produksjon* utformer og produserer produkter med spesialisert teknologi for et stort antall kjøpere. Høyteknologi i matforedling inkluderer ikke bare avansert produksjonsutstyr som er begrenset til bruk av et fåtall spesialister eller produksjonsmiljøer, men kanskje i enda større grad ømfintlige biologiske prosesser. Muggost, for eksempel, har en krevende produksjon, særlig fordi den er avhengig av bakteriesammensetningen. Det gjør også at det ikke er lett for andre å kopiere slike produkter.
3. *Industrialisert nisjeproduksjon* utformer og produserer produkter med standardisert teknologi for et begrenset antall kjøpere med spesielle behov eller ønsker, eller for spesielle markedssegmenter hvor produsenten er i stand til å holde en dialog med kjøperne. Med nisjeprodukter forstår jeg produkter som er tilpasset spesielle kundegrupper eller markedssegmenter. Ved å skreddersy produktene, og med spesiell mar-

kedsføring, vil kundene være villige til å betale ekstra – til og med betydelig ekstra – for disse produktene. Ved en slik nisjeorientering kan man ta ut ekstra verdier i markedet. Her ligger det også muligheter i utvikling av blant annet produkter med lokal og regional forankring. Eksempler fra meierisektoren kan være laktoseredusert melk og spesielle oster etter tradisjonelle resepter, som pultost. Det kan også være spesialprodukter for en enkelt kunde.

4. *Lokal produksjon* utformer og produserer produkter på en håndverkspreget måte, ofte i tråd med lokale tradisjoner. Markedsføring og distribusjon er målrettet, og salget er i høy grad basert på personlige relasjoner og på tillit. Gårdsforedlet ost er eksempler på produkter som kommer fra denne produksjonsverdenen.

Med en slik forståelse av produksjon og foredling av matvarer, og melk spesielt, vil vi nå se nærmere på den industrielle utviklingen av meierisektoren.

En gryende konkurranse blant meieriene

Samvirkeorganiseringen innenfor meierisektoren har i Norge som i andre land stått sterkt. Dette har vært og er bøndernes fremste grep for å hindre en ødeleggende intern konkurranse slik man opplevde fram til omsetningsloven ble vedtatt av Stortinget i 1930. Meierisamvirket spilte en svært viktig rolle i markedsreguleringen som ble utviklet i kjølvannet av denne loven. Tidlig på 1960-tallet var 174 sjølstendige meieriselskaper tilsluttet meierisamvirket. Disse selskapene ble koordinert gjennom deres felles overbygning Norske Meieriers Salgssentral (Norske Meierier fra 1984). Behovet for en nasjonal samordning i meierisektoren førte imidlertid til flere fusjonsbølger, slik at i 1985 var antallet sjølstendige meieriselskaper redusert til 19. Den nasjonale samordningen ble sterkere både med hensyn til produksjon og produkter. I 1992 ble det felles merkenavnet TINE lansert som et resultat av en sterkere vektlegging av markedet og den framtidige markedskonkurransen som man så ville komme, særlig ved svekkelse av grensevernet om Norge skulle bli medlem av EU. Nå ble det imidlertid nei til EU-medlemskap i 1994. En gryende innenlandsk konkurranse kom likevel i årene etterpå. Først ute var Nordås Gårdsmeieri, med Per-Idar Vingebakken som gründer, i 1995. Etter tre års drift ble

gårdsmeieriet avviklet på grunn av økonomiske problemer. Nordås produserte ikke ost, men ostekonkurransen kom med omstruktureringen og ekspansjonen av Synnøve Finden, som i 1996 startet med produksjon av Gulost i Alvdal. Innenfor smelteost hadde det vært konkurranse før også, og da særlig fra Kavli.

Innenfor segmentet flytende melk ble det i 1998 også etablert en viss konkurranse med Jæren Gårdsmeieri og Gausdalsmeieriet, som i 2000 fusjonerte til Q-Meieriene. Disse lanserte i 2002 konsummelk med distribusjon i hele Sør-Norge, under merket Q-melk.

Parallelt med dette har også TINE drevet med organisasjonsendringer hvor formålet har vært å få til en enda mer slagkraftig og markedstilpasset organisasjon. I 2000 var det 10 regionale selskaper tilbake etter fusjoner, med TINE Norske Meierier som overbygning. Disse fusjonerte i 2002 til konsernet TINE Gruppen, hvor de tidligere regionale selskapene ble datterselskaper.

I tillegg til konvensjonell meieridrift blir det utført foredling på enkelte gårdsbruk. Organisasjonen Norsk Gardsost har om lag 250 medlemmer, og av Norsk Gardsmats medlemmer er det vel 20 som tilbyr melkeprodukter (www.gardsmat.org, 29.04.2002). Samtidig er det noen melkeprodusenter som foredler uten at de er med i Norsk Gardsmat. I 2000 var om lag 80 av TINEs medlemmer involvert i gårds- og småskalaproduksjon («bulleTINE» nr. 5, 2000). I omsatt volum er gårdsforedlingen svært liten, men det kan likevel være verdifulle bidrag for den enkelte.

Gjennom blant annet Verdiskapningsprogrammet for norsk matproduksjon blir det stimulert til nyetableringer av småskala-meierivirksomhet. Dette har også bidratt til at vi kan ane en viss framvekst av en ny type småskala-meierier, som i omfang ligger mellom gårdsforedling og konvensjonelle meierier. Ingen slike kan sies å være veletablerte i dag, men flere er i utvikling. De har også ulike forhistorier, dels har de sitt utspring blant lokale melkeprodusenter, og dels er de utskilt fra andre meieriselskaper, som Rørosmeieriet er et eksempel på.

Innenfor enkelte ostsegmenter har det vært noen få konkurrenter til TINE på det innenlandske markedet, som Arla Norge (som kjøpte opp Maarud), Kavli, Nestlé Norge og Synnøve Finden. Alle disse er i en annen konkurransesituasjon enn i konsummelksegmentet ved at de ikke sjøl kjøper melk fra melkeprodusentene, men direkte fra TINE.

I forhold til spørsmålet om variasjon blant osteprodusentene har utviklingen innenfor meierisamvirket med fusjoner og standardisering ført til en mindre variasjon. Etableringen av TINE som konsern gjør at meierisamvirket definitivt må betraktes som *en* produsent i dag. På den andre siden har det skjedd en viss ekspansjon og nyetablering av andre meierier som har bidratt i økt variasjon. Utviklingen i løpet av 1990-tallet vil jeg derfor likevel karakterisere som en svak økning i variasjonen av konkurrerende produsenter. Det er ikke lenger kun TINE som er representert med brunost i ostedisken.

La oss dermed gå over til å vurdere sjølve utvalget av ost, og først til en drøfting av hvordan produktutvalg kan forstås i forhold til produktmangfold.

Den mangfoldige brunosten

Tidlig på 1990-tallet var det en enkel sak å relatere brunost til mangfoldsbegrepet. Det var stort sett bare en brunost: meierisamvirkets Gudbrandsdalsost (G35).¹ Med Synnøve Findens inntog er det kommet en ny produsent på banen, som endog kaller sin ost brunost.² I tillegg har TINE etter hvert også utviklet nye varianter av brunoster, inklusive prim, slik at i mai 2001 leverte TINE 13 brunosttyper i ulike størrelser og former. Synnøve Finden har tatt i bruk smakstilsetninger, slik at de på samme tidspunkt hadde fem typer brunoster i litt ulike størrelser.

Brunosten kan karakteriseres ut fra produktinnholdet (fettinnhold, smakstilsetning), melka som råvare (fra ku og geit), hvem som produserer (TINE eller Synnøve), hvordan den er produsert (skjønt forskjellene er ikke så store for brunostkoking), hvor den er produsert, og hvordan den pakkes inn. Brunosten produseres forskjellige steder, men *stedet* brukes i liten grad som salgsfremmer i markedsføringen. Unntaket er Heidalsost, som er nylansert av Heidal Ysteri AS. TINE har fortsatt produksjon av både Heidalsost og Misværost, men for begge gjelder at de har satt merkenavnet TINE foran og typenavnet Gudbrandsdalsost bak og samtidig lagt

1 Går vi imidlertid noen få tiår enda lenger tilbake i tid, var det større variasjon i brunostmarkedet. Meieriene hadde gjerne sitt eget lokale preg på osten slik at det skapte variasjon. Dessuten var seterkoking også vanlig. Men den tidsepoken drøftes ikke her.

2 En helt annen sak er at brunost ikke er ost i produksjonsteknisk forstand. Det ligger ingen ysteprosess bak brunosten, kun koking.

produksjonen et annet sted enn navnet tilsier. Det arbeides for øvrig med nylansering av Misværost produsert i Misvær i Skjerstad kommune i Nordland. TINE produserte ved inngangen til 2002 brunost ved åtte forskjellige anlegg, hvorav bare ett var lokalisert i Gudbrandsdalen som jo er opphavet til typenavnet på osten.³

En analyse av variasjon i produktutvalg tar utgangspunkt i basiselementene i produksjonssystemet:

- *råvarer* som settes inn i produksjonen,
- *produksjonsmåter* som framskaffer produktene, og
- *produsenter* som organiserer og står for produksjonsmåtene.

Vi kan ut fra dette ha en variasjon på produksjonsmåte, produsent og råvarer, og det bidrar til varianter av produkter. Med *produktmangfold* kan man forstå den opplevde variasjonen i tilbudet av matvarer for salg til forbruker. Denne variasjonen inkluderer både bredde og dybde i form av ulike typer produkter og ulike varianter av samme type. Om forbrukere skaffer seg brunosten via dagligvarekanalen eller direkte fra produsent, kan også ha betydning for hvordan produktet oppleves, sjøl om produktet teknisk sett er likt.

Kvantitativt kan dette analyseres etter de nevnte basiselementene. Kvalitet, i vid forstand, er et like viktig kriterium for vurdering av mangfold. Dette kan omfatte teknisk kvalitet (ingredienser, bakterieinnhold osv), sensorisk kvalitet og opplevd kvalitet, som jeg kommer nærmere tilbake til. For å oppnå en betydelig kvalitativ variasjon legger jeg til grunn at produksjonen må foregå innenfor flere 'produksjonsverdener'.

Som en forenkling kan produktmangfold kategoriseres som vist i tabell 1, langs én kvantitativ og én kvalitativ dimensjon. De kvalitative kriteriene kan være svært ulike, og de kan også oppfattes ulikt, men som en prinsipiell modell kan produktmangfold betraktes på denne måten.

Tabell 1: Kategorisering av produktmangfold.

	Liten kvalitativ variasjon	Stor kvalitativ variasjon
Få produkter	Lite produktmangfold	Få, men varierte produkter
Mange produkter	Mange, men likeartete produkter	Stort produktmangfold

3 De åtte stedene er Storsteinnes, Elnesvågen, Ørsta, Førde, Bygstad, Vikeså, Follidal og Lom/Skjåk (Norske Meierifolks Landsforening 2002, pers. medd. TINE Midt-Norge 2002).

Det må også nevnes at variasjon har sin økonomiske pris, som forbrukerne i siste omgang må være med på å betale. Pris er sjølsagt en viktig faktor i forbrukerens valg av matvarer og det totale salget. Sammenhenger mellom pris og kvalitet er dermed essensielt. For nærmere drøfting av dette viser jeg til blant annet til Rye og Storstad (2001), Follo (2002) og egne artikler i denne boka. Jeg holder prisspørsmålet utenfor denne drøftingen av mangfold.

Utvikling av produkttilbudet

ACNielsen (2000a) har utført en spesialanalyse av produktutvalget av ost i Norge.⁴ Analysen viser at 1 630 produktvarianter av ost ble solgt i norske butikker i 1999. 202 av disse var nylanseringer, men det totale antallet hadde likevel gått ned fra året før, fordi 274 varianter ble trukket fra markedet. Mange av disse variantene er imidlertid like, det er kun størrelsen på pakningene som varierer. TINE Gudbrandsdalsost kan man for eksempel få i ni ulike pakningsstørrelser.

Hvis vi ser bort fra de ulike størrelsene blant produktvariantene, finner vi at TINE har 13 brunost- og primprodukter og 61 ulike typer av hvitoster, smelteoster og kremoster med ulike fettprosjenter, lagringstid og smaker. I alt blir dette 74 produkter per mai 2001 (TINE 2001). Antallet produkter er i kontinuerlig endring, dessuten er ikke alle regionale produkter fra meierisamvirket inkludert i denne oversikten. TINE er den produsenten som har det desidert største osteutvalget i Norge.

Jeg har gått litt dypere inn i et felt, hvor jeg har sammenlignet Synnøve Findens produkter med TINEs, for se hvilke forskjeller det eventuelt er, og vurdere på hvilke produktområder Synnøve Finden har bidratt til økt produktvariasjon gjennom sin ekspansjon etter 1996. Dette er en kombinert målbar og skjønnsmessig sammenligning mellom produsentenes produkter.

4 Ost er definert som brunoster, faste og halvfaste hvitoster, ferske oster som Kesam og Cottage Cheese, kremoster, muggoster, smelteoster, spesialiteter som pultost, gamalost og Fetaost (ACNielsen 2000a). Analysen baserer seg på produktvarianter som kan skannes, dvs. avlesning av strekkoder.

Tabell 2: En sammenligning av Synnøve Findens produkter med tilsvarende hos TINE i 2001.

Produktkategori*	Synnøve Finden	Tilsvarende hos TINE**
Hvit ost	Gulost, Lett Gulost, Lagret Gulost	Norvegia, Lettere Norvegia, Lagret Norvegia, Vellagret Norvegia og Ekstra Vellagret Norvegia
Revet ost	Matlagingsost i pose (pizza, taco)	Matlagingsost i pose (pasta, pizza, gratinering, salat, Jarlsberg, Norvegia)
Brunost	Gudbrandsdalsost, Fløtemysost, Nøttebrun og Sjokobrun	Gudbrandsdalsost, Fløtemysost. Dessuten flere andre typer, men har ikke fast brunost med nøtte- eller sjokoladetilsetning
Prim	Prim karamell	Prim, Mager Prim, Prim med vaniljesmak,
Kryddersmør	Hvitløk, Persille, Krydder	Har ikke kryddersmør i sitt sortiment, men flere typer smør uten smakstilsetninger, samt smørbar krydderost
Smelteost	Rekeost, Baconost, Skinkeost	Baconost, Skinkeost, samt to typer til, men ikke rekeost
Spesialoster	Herregård Pultost, Seterost i pose (pultost), Hedmark i pose (pultost), Gamalost, Frokostost	Pultost Hedmark, Pultost Løiten, Gamalost, Gamalost smørbar

Kilde: Produktkataloger 2001 for TINE og Synnøve Finden.

- * Innenfor hver produktkategori er det ulike produkttyper, og disse typene er pakket i ulike størrelser som det er sett bort fra i denne sammenheng.
- ** TINEs øvrige produkter er ikke nevnt, heller ikke regionale produkter eller de ostene som TINE importerer.

I denne sammenligningen av Synnøve Findens produkter er det svært få produkter som skiller seg vesentlig fra TINEs produkter. Med noen få unntak er alle ostene til Synnøve Finden svært like tilsvarende produkter fra TINE. Det er med andre ord få kvalitative forskjeller mellom Synnøve Findens produkter og øvrige som finnes i markedet. Jeg ser her bort fra forbrukernes opplevelse av kvalitetsforskjeller. Synnøve Finden har hatt som strategi å tilby osteprodukter som kan konkurrere med andre tilsvarende produkter. De satser på å bli nummer to i produksjon og salg av utvalgte meieriprodukter (Synnøve Finden 2000). Vi har dermed fått flere brunoster å velge mellom.

At Synnøve Finden er kommet inn som et merke nummer to, men uten unikt produktsortiment, kan likevel ha påvirket den totale variasjonen av produkter. TINE kan ha blitt utfordret til å forbedre sitt sortiment. Fra 1997 til 2001 er TINEs utvalg av ulike lagringstyper av Norvegia økt,

men for de andre produktgruppene som er listet opp i tabell 2, er det svært få endringer hos TINE. Tvert imot ser det ut til å være en produksanering blant smelteostene (rekeost). Synnøve Findens inntreden har ikke bidratt til økt produktsortiment hos TINE for de produktgruppene Synnøve produserer.

Utvalget av oster i norske butikker består imidlertid ikke bare av oster produsert i Norge. Import av ost er regulert med tollkvoter. I 2001 ble det importert 2 561 tonn innenfor kvoten og i tillegg 764 tonn med full toll. Totalimporten utgjorde vel fire prosent av det totale innenlandske salget av norskprodusert ost. Innenfor tollkvoten er det først og fremst fra Danmark, Frankrike og Tyskland det importeres, 87 prosent av volumet i 2001. Resten av kvoteimporten fordelte seg på åtte andre land. Det er et betydelig produktspekter som importeres, sjøl om mengden av hver type er liten. Importkvoten fordelte seg på nærmere 250 ostetyper. Importen av ost og ostemasse har vært ganske stabil målt i volum på 1990-tallet. Importen var på 2 000 tonn i 1989 mot altså 3 325 tonn i 2001 (Statens landbruksforvaltning 2002, Budsjettnevnda 2002). Det er for tida forhandlinger om tollkvotene mellom Norge og EU, og resultatet er høyst sannsynlig en økning av kvotevolumet både for import og eksport.

Et annet aspekt som kan knyttes til produktutvalg, er råvaretype. Når det gjelder melk som råvare, kan vi skille mellom tre typer i Norge i dag:

- konvensjonell kumelk, som i all overveiende grad er basert på den framavla kombinerte melk- og kjøttproduserende rasen Norsk Rødt Fe (NRF)
- økologisk melk, som i 2001 utgjorde under en prosent av all produsert melk i Norge (Budsjettnevnda 2002)
- geitemelk, som i 2001 utgjorde 1,3 prosent av all produsert melk i Norge (TINE Norske Meierier 2001).

De nye meieriselskapene som har et visst volum, er alle foredlere av konvensjonell kumelk. I 2001 var det heller ingen av disse meieriene utenfor TINE som foredlet og omsatte økologisk melk med egne merker. Rørrosmeieriet baserer imidlertid sin produksjon i hovedsak på økologisk melk. Noen få av de mindre gårdsmeieriene foredler og omsetter økologisk melk og geitemelk. Ingen av de nye meieriene har imidlertid lansert nye melkeråvarer fra andre kuraser eller fra andre dyreslag, for eksempel sau eller hest. I forhold til råvarebruk er det ingen større aktører utenfor TINE som har bidratt til økt variasjon.

Produksjonsmåten eller produksjonsprosessen er også et moment som kan vurderes i forhold til produktvariasjon. Dette har jeg i liten grad gått inn på her, men alle de nye meieriene som har et visst volum, benytter seg av konvensjonell teknologi. Innenfor konsummelksegmentet la imidlertid både Jæren Gårdsmeieri og Gausdalsmeieriet stor vekt på ferskhets. Dette førte til at også TINE lanserte en ny melketype «Gårdsfrisk». Denne melketyperne ble hovedsakelig lansert og markedsført i de områdene hvor Jæren Gårdsmeieri og Gausdalsmeieriet etablerte sine produkter. Det oppsto dermed en ny konkurranse på ferskhets, som kan sies å være et nytt moment som ble tilført markedet. En tilsvarende utvikling har jeg ikke funnet innenfor ostemarkedet. Gausdalsmeieriet har siden fusjonert til Q-melk og lanserte høsten 2001 denne konsummelka med distribusjon i hele Sør-Norge. Å opprettholde en produksjon og distribusjon som satser på ferskhets, blir dermed vanskeligere. De «ekte» gårdsmeieriene, derimot, som i all hovedsak foredler på gården hvor melka er produsert, baserer seg i større grad på mer håndverkspreget teknologi. Dette har bidratt til større kvalitativ variasjon innenfor produksjon av ost, men som nevnt foran er omfanget av dette beskjedent. Du finner ikke slike oster i enhver ostedisk.

Har utvalget økt?

I tabell 3 oppsummeres de aspektene av produktutvalg innenfor ostesegmentet jeg har drøftet så langt. Henvisningene til konsummelksegmentet som er gjort foran, er utelatt i oppsummeringen.

Tabell 3: En sammenfattet vurdering av produktutvalg i det norske ostesegmentet.

	Endring i perioden 1990–2001	Hvem har bidratt til økt utvalg?
Produsenter	Konsentrasjon i TINE, men økt antall utenfor	Synnøve Finden, gårdsforedlere og noen få småskala-meierier
Råvarer	Økologisk ost introdusert	TINE, gårdsforedlere
Produksjonsmåte	Flere smakstilsetninger Flere varianter av fettinnhold Flere størrelsespakninger Håndverkspreg Upasteurisert ost	Alle Alle Alle Gårdsforedlere Importert, gårdsforedlere
Produkter	Økt antall produkter	Alle produsentene, samt gjennom import

Oppsummert kan jeg slå fast at TINE Meieriene fortsatt har en dominerende posisjon. Den er likevel noe svekket i de siste årene, og det er etablert konkurranse på alle TINEs virksomhetsområder. TINE hadde for eksempel en markedsandel på 79 prosent av hvitostmarkedet i 2001 (TINE Norske Meierier 2001). De økonomiske resultatene for Synnøve Finden viser imidlertid at det er vanskelig å etablere en solid konkurranse til TINE. Synnøve har hatt driftstap i millionklassen. Først i 2001 klarte de å få et overskudd. Deres virksomhet har likevel bidratt til en økt dynamikk i det innenlandske melkemarkedet. Samtidig har det skjedd en svak økning i importen, og enkelte gårdsforedlere har etablert seg.

For å gi et litt bredere perspektiv på utvalget av ost i Norge kan det være nyttig å gløtte litt til andre land. Fullsortimentsprodusenter som tilsvarende TINE i våre naboland, er Arla Foods⁵ i Sverige og Danmark og Valio i Finland. Hvis vi ser nærmere på antallet ostetyper disse selskapene tilbyr på sine heimemarkeder, er ikke dette svært ulikt.⁶ TINE produserer nærmere 80 forskjellige typer og importerer 18 typer. Arla Foods har i Sverige vel 60 typer, mens de i Danmark har vel 80. Finske Valio produserer vel 70 ostetyper i ulike størrelser. TINE skiller seg dermed ikke ut fra tilsvarende dominerende aktører i nabolandene. Forskjellen er imidlertid at våre naboland har noen få flere innenlandske produsenter og en åpnere import. Uten at dette er undersøkt spesielt, legger jeg til grunn at osteutvalget i butikkene er noe mer variert i våre naboland.

Analysen viser så langt at det har vært en økning i antall produkter, først og fremst i form av flere varianter, og noen få flere produsenter. For å gi et svar på om dette oppleves som mer mangfold, skifter vi ståsted og ser hvordan dette er mottatt av forbrukersiden.

5 Arla Foods er et resultat av en fusjon mellom svenske Arla og danske MD Foods i 2000.

6 Inkludert her er ulike typer fast ost, fersk ost, smørbar ost og lignende med ulike fettprosentvarianter og smaksvarianter. Det er ikke skilt på ulike pakningsstørrelser. Slike sammenligninger er vanskelige å gjøre helt eksakte, men de kan likevel gi en indikasjon på produksjonsspektret hos selskapene. Kilder: TINE: <http://www.tine.no>; Arla Foods Sverige: <http://www.arla.se>; Arla Foods Danmark: <http://www.arlafoods.dk>; Valio: <http://www.valio.fi/> (24.07.2002) og pers.medd. M. Pekkala, Valio (26.08.2002).

Et fåtall oster utgjør volumsalget

Forbrukeren er ballets dronning, sier et munnhell. Det betyr at ost og mangfold ikke kan drøftes uten at forbrukerperspektivet kommer til uttrykk. Et klassisk problem i forbrukerforskning er at vi er forbrukere med karakteristiske menneskelige egenskaper, det vil si at vi ikke nødvendigvis er konsekvente eller rasjonelle aktører slik markedsøkonomiske modeller gjerne forutsetter. Det er for eksempel ikke alltid vi handler (bokstavelig talt) slik vi sier vi gjør eller sier vi ønsker å gjøre. Jeg har derfor tatt to innfallsvinkler til dette: både sett på hva vi som forbrukere kjøper av ost, og hva vi mener om utvalget av ost.

Tabell 4: Ti på topp i norsk ostesalg (okt. 2000–okt. 2001).

Ostetype	Omsatt mengde (tonn)
TINE Norvegia	16 792
Synnøve Gulost	4 686
TINE Gudbrandsdalsost	4 459
TINE Fløtemysost	2 689
TINE Jarlsberg	2 638
Kavli smøroster	1 653
TINE Gräddost	1 082
TINE Matlagingsoster	930
TINE Nøkkel	929
TINE Kremost	826

Kilde: ACNielsen (2001).

Norvegia alene står for 56 prosent av hvitostsalget og 36 prosent av det totale ostesalget, og er dermed en soleklar ener på det norske ostemarkedet. Et uttrykk for variasjon i produkttilbud og nisjeoppdeling i et marked kan man få ved å se på andelen de tre mest solgte varemerkene innenfor en produktgruppe. Jo høyere andel de tre mest solgte merkene i en produktgruppe har, desto mer standardisert kan vi si produktgruppen er. De tre mest solgte ostene utgjorde nesten 49 prosent av verdiomsetningen i 1998. Disse tre var summen av alle variantene av TINE Norvegia, TINE Gudbrandsdalsost og Synnøve Gulost. Denne andelen var stabil i perioden 1997-2000. Norvegia var den klart mest omsatte osten, og hadde også en stabil andel i samme periode etter en liten nedgang fra 1997 (AC Nielsen 2000a).

Totalforbruket av ost per person viser små regionale forskjeller. Derimot var det betydelige forskjeller i sammensetningen av forbruket. I Oslo-markedet utgjorde de tre mest solgte produktene 43 prosent av osten, i Nord-Norge var tilsvarende andel 54 prosent. Osloområdet var for øvrig det eneste geografiske området hvor Jarlsberg var blant de tre mest solgte ostene. Flere forhold kan virke inn på de regionale forskjellene, men det er ikke her undersøkt om det er regionale forskjeller i etterspørselen eller regionale forskjeller i tilbudet som påvirker sammensetningen av forbruket mest. Den sterke posisjonen til Jarlsberg i Oslo-markedet tyder likevel på at etterspørselen her skiller seg noe ut fra landet for øvrig fordi tilbudet av Jarlsberg er god over hele landet.

Tabell 5 viser en sammenligning av «tre-på-topp» andelen av fast ost med tilsvarende for ferske pølser og for svakvin. Vin er tatt med fordi det ofte henvises til som et eksempel på en produktgruppe med stor differensiering.

Produktgruppene svakvin og fast ost er av samme omfang målt i verdi, 3,7 mrd. kroner i 1998. De tre mest solgte produktmerkene av ost stod for nesten 49 prosent av omsetningen i gruppen, mens de tre mest solgte vinmerkene stod for vel 10 prosent. Dette er ikke overraskende, men er en illustrasjon på at ost er preget av at noen få produkter står for en stor del av omsetningen, mens vin i større grad har variasjon og spredning av salget på flere produkter. Produktgruppen ferske pølser er av mindre omfang målt i verdi, men også her er det en betydelig konsentrasjon om de tre største produktmerkene, 33 prosent. Konsentrasjonen innenfor ferske pølser er i realiteten enda større, siden de ulike pakningsstørrelsene ikke er slått sammen i denne oversikten.

Tabell 5: Tre mest solgte merker innenfor varegrupper i Norge i 1998.

Varegruppe	Varegruppens verdi, mrd. kroner	Tre mest solgte produktmerker	Andel av verdi for de tre mest solgte
Svakvin	3,7	La Vida, «Rødvin», Liebfraumilch	10 %
Ferske pølser	1,3	Gilde/Goman grillpølser (600 g), Gilde/Goman wienerpølser (550 g), Gilde/Goman røkt kjøttpølse (750 g)	33 %
Ost	3,7	TINE Norvegia, TINE Gudbrandsdalsost, Synnøve Gulost	49 %

Kilder: Vinmonopolet, ACNielsen (2000a og 2000b)

Hovedtrekkene i tilbudet av ost, men også melk og andre melkeprodukter, i det norske dagligvaremarkedet er at tilbudet er stort i antall varianter, men at det er et fåtall produkter som står for det meste av omsetningen. Når tilbudet øker, tyder imidlertid tallene på at de store produktene får relativt mindre å bety. De opprettholder sin omsetning slik at innføring av nye produktvarianter bidrar til å øke den totale omsetningen av ost. Med andre ord: et økt produkttilbud har liten innvirkning på forbruket av de tre mest solgte produktene. Vi fortsetter å handle vår faste brunost og hvitost, men vi sper på innimellom med noen andre typer.

Hva mener forbrukerne om osteutvalget?

En ting er hvilken ost vi handlet i går, som vist foran, en annen ting er hva vi mener om utvalget av ost, og hvilken ost vi kan tenke oss å handle i morgen. Det siste er grunnlaget for hele mangfoldsdebatten, enten man nå har en verdiskapningsinteresse eller et ønske om økt valgfrihet for oss som forbrukere.

Ved drøfting av forbrukeroppfatninger er det ikke tilstrekkelig med slike kvantitative tilnærminger som er gjort hittil i artikkelen. Som nevnt må kvalitet i bred forstand trekkes inn. For å belyse forbrukervurdering av kvalitet noe nærmere viser jeg til en undersøkelse som er gjennomført av Rye og Storstad (2001) ved Bygdeforskning. En konklusjon herfra er at forbrukerne synes å være svært bevisste i sitt matvarevalg. På grunnlag av det samme datamaterialet er det gjennomført en faktoranalyse (Rye 2001). Det innebærer at en rekke faktorer, for eksempel smak, ferskhet, sunnhet, enkel å lage, holdbarhet, variert osv., er undersøkt for om det kan identifiseres et underliggende mønster av sammenhenger mellom faktorene. Det er i så fall et uttrykk for hvilke forbrukergrupper som relativt sett prioriterer de ulike kvalitetsfaktorene sterkest. Rye fant tre underliggende kvalitetsdimensjoner: risikofokus, bekvemmelighetsfokus og ernæringsfokus. Risikofokus omfatter forhold som er knyttet til nye produksjonsmetoder (ikke genmodifisering, ikke bruk av hormoner og tilsetningsstoffer, lite rester av plantevernmidler og lite forekomster av mikroorganismer), god dyreetikk og at matvarene er norske. Bekvemmelighetsfokus omfatter konkrete kvaliteter ved varene, slik som lettvinthet, lang holdbarhetstid,

velkjent, smakfull og spennende. Ernæringsfokuset omfatter matens ernæringskvaliteter, slik som lite fettinnhold, vitaminrikt, mye fiber, variert kosthold, lite kjøtt, mye fisk, mye grønnsaker og frukt, økologisk produsert og at matvarene er ferske. Det er for øvrig samvariasjon mellom disse tre kvalitetsprofilene. Det betyr at en forbruker ikke vektlegger bare en type kvalitet, men også andre typer sjøl om den ene er mer vektlagt. Utvalget i undersøkelsen fordelte seg ganske likt på de tre profilene, fra 38 prosent på bekvemmelighet til 30 prosent på risikofokus.

Mitt poeng her er ikke å peke på hvilke kvaliteter som vektlegges mest, men at *det er mange ulike kvaliteter som vektlegges*, og at disse dels er målbare og dels baserer seg på opplevelse.

Den evnen produktutvalget av ost har til å tilfredsstille forbrukernes ulike krav til kvalitet i bred forstand, kan uttrykkes ved å spørre folk om hva de synes om utvalget. Hvis det er rimelig høy tilfredsstillelse, kan man hevde at utvalget er variert nok til å tilfredsstille de ulike kravene som stilles. I en undersøkelse ble folk stilt spørsmålet «Synes du utvalget av oster i norske dagligvarebutikker er: stort, passe eller lite?». ⁷ Svarene tyder i hovedsak på at forbrukere synes utvalget er «passe» eller «stort». Hele 83 prosent hadde disse oppfatningene da en spørreundersøkelse ble gjennomført i desember 2001.

Det ble også undersøkt om det er spesielle forhold som kan knyttes til de som synes utvalget av ost er stort eller lite. Oppsummert ble følgende forhold funnet:

- Det er små geografiske forskjeller i hvordan man vurderer osteutvalget, men folk på bygda synes i mindre grad at utvalget er lite.
- Menn og kvinner vurderer utvalget av ost temmelig likt.
- De eldste aldersgruppene synes i større grad enn yngre at utvalget av ost er stort.
- De med høyest inntekt synes i større grad enn de med låg inntekt at utvalget av ost er lite, men denne tendensen er svak.
- Husholdningsstørrelse har sammenheng med hvordan osteutvalget vurderes, men sammenhengen er ikke entydig.

⁷ Spørsmål ble stilt til 1036 personer i desember 2001 som en del av en omnibus gjennomført av gallupfirmaet Sentio. Undersøkelsen er dokumentert i Stræte (2002).

- Utdanning har også sammenheng med hvordan osteutvalget vurderes, men sjøl om gruppen med lågest utdanning skiller seg ut ved i størst grad vurdere utvalget som stort og i minst grad som lite, er ikke den videre sammenhengen entydig.
- Det er små partipolitiske skillelinjer knyttet til vurderingen av osteutvalget.

Hovedkonklusjonen er at klassiske variabler som geografi, kjønn, inntekt, utdanning og politisk syn i liten grad ser ut til å ha sammenheng med hvordan folk vurderer utvalget av ost i norske dagligvarebutikker. Forbrukere er i det store og hele fornøyd med utvalget. Det er imidlertid en mindre gruppe som synes utvalget er lite. Undersøkelsen viser at inntekt og utdanning har en viss sammenheng med dette mindretallet: jo høyere inntekt og utdanning, desto mer synes man utvalget av ost er lite. Min tolkning av dette er likevel at ost som kultur- og statussymbol bare har moderat betydning i norsk forbruksmønster.

En alternativ tolkning er sjølsagt at utvalget av ost både faktisk, og relativt sett i forhold til andre land, er stort. Det er i denne sammenhengen viktig å påpeke at det har skjedd en kraftig økning i både ost- og melkeprodukter generelt i løpet av 1990-tallet. Denne alternative tolkningen er ikke grundig undersøkt her. Som nevnt foran er utvalget av norsk ost ikke så lite som det kan bli framholdt i enkelte sammenhenger, men samtidig kan man ellers i Europa finne atskillig flere varianter av ost som ikke er tilgjengelig i norske ostedisker. Norsk produksjon og handel med ost er også av relativt ny dato og dermed ikke i like sterk grad innvevd i vår kulturhistorie slik vi kan finne i noen andre land. Våre «krav» i forhold til utvalg av ost behøver dermed ikke være så stort. Videre blir vi som forbrukere preget av det tilbudet vi får og om vi lar oss påvirke av markedsføring. Det betyr på den ene siden at vi i større grad er fornøyd hvis vi ikke «vet» hva vi går glipp av, og på den andre siden at vi vil kunne la oss påvirke til at ost i større grad kan bli kultur- og statussymboler, slik for eksempel vin er. Undersøkelsen sier derfor ikke noe om vår latente vurdering av utvalget av ost. Vår vurdering som forbrukere vil endre seg som et resultat av en lang rekke faktorer, for eksempel eventuelle endringer i tilbudet, markedsføring og kulturpåvirkning. Av dette følger også at sammenhengene med geografi, kjønn, alder og utdanning vil endre seg.

I min sammenligning mellom Synnøve Findens produkter og TINEs produkter i tabell 2 konkluderte jeg med at forskjellene er små. Det forhindrer ikke at forbrukere likevel opplever kvalitative forskjeller. For å kunne si noe om hvordan Synnøve Findens oster vurderes av forbrukerne, ble det i samme undersøkelse stilt spørsmål om hvor ofte folk kjøpte ost produsert av Synnøve Finden, og hva som var viktigste grunnen til at de gjorde det.

Ost fra Synnøve Finden har i de siste årene oppnådd en betydelig markedsandel på om lag 20 prosent ifølge selskapet sjøl. De har dermed bidratt til økt valgmulighet i ostedisken, en mulighet som nesten 70 prosent benytter seg av ofte eller av og til, i henhold til undersøkelsen. Tabell 6 viser de viktigste begrunnelsene for kjøpet.

Tabell 6: Viktigste grunn til kjøp av ost fra Synnøve Finden.

Viktigste grunn	Prosentfordeling (N=751)
Bedre smak og konsistens	41 %
Tilfeldig	25 %
Billigere	13 %
Ønsker variasjon	12 %
Ønsker å støtte økt konkurranse	5 %
Annen grunn	4 %
Total	100 %

Bedre smak og konsistens ble oppgitt til å være viktigste grunn til kjøp av ost fra Synnøve. Denne gruppen opplever dermed en kvalitetsmessig forbedring av utvalget. Men 25 prosent mente også at det er tilfeldigheter som gjør at de kjøper ost fra Synnøve. Bare 13 prosent vektla at denne osten er billigere, og 12 prosent oppga som begrunnelse at de ønsker variasjon. Kun 5 prosent kjøper ost ut fra et politisk eller ideologisk syn ved å de ønsker å støtte økt konkurranse i markedet. Dette gir grunnlag for å påstå at Synnøve Findens oster er politisert kun hos en svært liten gruppe forbrukere.

Synnøve Findens oster har føyd seg godt inn i det norske forbruksmønsteret av ost. De har bidratt til at utvalget av ost har økt, men de har neppe bidratt til en kvalitativ endring som har gjort ost til et kulturelt og statusmessig symbol. De har i liten grad bidratt til markedssegmentering og

nisjeutvikling. Dette begrunner jeg i at det var få tydelige forskjeller å finne blant forbrukerne målt etter klassiske bakgrunnsvariabler som bosted, inntekt, alder, kjønn, utdanning, husstandsstørrelse m.m. I den største enkeltgruppen, de som hadde «Bedre smak og konsistens» som begrunnelse, var det kun to signifikante sammenhenger: kvinner er mer representert enn menn, og det var en svak tendens til at denne begrunnelsen avtar med økende utdanning. Hvis Synnøve Finden hadde ført til markedssegmentering, ville jeg forvente å finne langt klarere forskjeller i forhold til de nevnte variablene. Denne slutningen står ikke i motsetning til at hele 41 prosent av de som handler Synnøves oster, gjør det fordi de synes ostene smaker bedre og har bedre konsistens. Denne gruppen skiller seg lite ut fra øvrige – de kjøper osten rett og slett fordi de synes den er bedre. Kjønnsforskjellene kunne imidlertid vært undersøkt nærmere, men denne undersøkelsen har ikke gitt mulighet til det.

Det følger av min analyse så langt at forbrukernes forhold til ost er institusjonalisert, i den forstand at det er rutinepreget med stor grad av tilfredshet. Forbrukerne er i det store og hele neppe de sterkeste drivkreftene til endring i utvalget. Med andre ord, tilbudssiden og produsentene har et stort ansvar for at vi faktisk har det tilbudet vi har i butikkene. I resten av artikkelen vil jeg derfor søke å svare på spørsmålet om hvorfor vi har fått det utvalget av ost vi har i norske dagligvarebutikker.

Masseproduksjon er viktigst

I matforedlingen i de vestlige land er masseproduksjon den absolutt viktigste 'verdenen' målt i omsatt volum og verdi. Oppmerksomheten i verdikjedene for matvarer er rettet mot standardprodukter av stabil og konstant kvalitet, å holde relativt låge priser og å selge i store volum (Goodman og Watts 1997, Almås, Kvam og Stråte 1997). De største produsentene i Norge, som TINE og Synnøve Finden, har i all hovedsak sin produksjon gående innenfor det som idealtypisk er kalt 'masseproduksjon'.⁸ Også

8 Det kan hevdes at TINE og Synnøve produserer i små volum i forhold til store utenlandske selskaper. Det er riktig, men kriteriet for klassifisering i masseproduksjonsverdenen er bruk av teknologi og markedstilnærming og ikke volum direkte. Man kan derfor være «bulkprodusent» også i Norge.

Kavli mfl. hører til denne produksjonsformen, sjøl om det er mer avgrenset til enkeltsegmenter av ost. Produksjonsformen er standardisert og markedstilnærmingen generisk. Kravene på 1990-tallet om at TINE skal skjærpe sin effektivitet og redusere kostnader, har bidratt til å utvikle konvensjoner hvor stordriftsfordeler og effektiv logistikk er grunnleggende. Utviklingen i tiårene forut med fusjoner og samordning har vært viktig for utvikling av konvensjonene. Siden TINE var enerådende, tilnærmet monopolist, så Synnøve Finden sin markedsmulighet på 1990-tallet til å bli en solid nummer to-produsent, hvilket de også har klart å etablere seg som innenfor standardostene. Synnøve har ikke utfordret de etablerte konvensjonene i meierisektoren, tvert imot, de har gjort suksess ved å «kopiere» eller tilegne seg den arbeidsmåten som er gjengs i sektoren. Dette har Synnøve klart blant annet ved å ansette tidligere TINE-ansatte. De kjøpte dessuten anlegget i Alvdal fra TINE, og noe av det første produksjonsutstyret ble via mellomledd også kjøpt brukt fra TINE. Denne strategien hos Synnøve og med påfølgende tilhørighet til 'masseproduksjonsverdenen' kan forklare og støtte opp om slutningen foran om at jeg heller ikke fra forbrukersiden kan finne at Synnøve har bidratt med en markedssegmentering i ostemarkedet.

Bildet av TINE som utelukkende «bulkprodusent» av ost, må nyanseres noe. Når det gjelder enkelte deler av virksomheten og enkeltprodukter, kan man absolutt argumentere for at de går mer i retning av andre produksjonsverdener. Det gjelder for eksempel Gamalost, som produseres ved TINEs anlegg i Vik i Sogn. Dette er det eneste produktet som produseres ved anlegget, og produksjonsmåten er karakterisert ved å være håndverkspreget, samtidig som det er et avgrenset markedssegment (med egen veneklubb) – osten har en «voksen» smak og signaliserer tradisjon. Et annet eksempel kan være Dovreost, som produseres ved TINEs anlegg i Dovre. Sjøl om produksjonen her i stor grad følger samme prosess som ordinær brie og camembert ved samme anlegg, retter den seg likevel mot et annet markedssegment ved å framstå som mer regional og eksklusiv. Begge disse eksemplene hører mer til produksjonsverdenen 'industrialisert nisjeproduksjon' eller endog 'lokal produksjon', jf. figur 1. Dette viser at det er mulig å operere innenfor ulike produksjonsverdener sjøl om man hører til en større og uniformert organisasjon som TINE. Samtidig vil jeg påstå at

potensialet ikke blir utnyttet for de mer spesielle produktene. Det er i første rekke markedsføringen som kunne vært mer spesialrettet eller dedikert.

Dagligvarekjedene har også bidratt sterkt til utviklingen av 'masseproduksjonsverdenen'. Kjedenes strategier med standardisering av vareutvalg og effektiv logistikk har medført at leverandørene har blitt stilt overfor tilsvarende krav. Viktige elementer i relasjonene mellom dagligvarekjeder og leverandører er pris, volum, leveringssikkerhet og medieeksponering (Jacobsen og Stræte 2002). De fire store dagligvarekjedene hører dermed også til 'masseproduksjonsverdenen'. Det er enkelte unntak blant noen få av kjedenes butikkonsepter, men de er marginale. Det tyske Liedl arbeider med å etablere seg med et butikknett i Norge, og dette vil ytterligere forsterke masseproduksjonspreget, siden de er svært fokusert på låge priser og et begrenset vareutvalg.

Som i øvrige vestlige land ser det også i Norge ut til å være en økende oppmerksomhet knyttet til andre kvaliteter enn standard, særlig lokal produksjon og da spesielt på gården. En slik diversifisering eller spredning i produksjonsstrategiene kan registreres også i produksjon av ost, sjøl om den er liten i omfang. I lokal foredling av ost anvendes i stor grad resepter bygd på lokale tradisjoner, en mer håndverkspreget teknologi og en mer direkte markedsføring overfor kunder, gjerne personkontakt i form av gårdsbutikk (Kvam 2002). Hele verdikjeden for slike lokalt produserte oster går utenfor verdikjeden vi finner i 'masseproduksjonsverdenen'. Aktørene har dermed klart å utvikle egne konvensjoner som vi dermed kan si utgjør verdenen 'lokal produksjon'. Dette har imidlertid vært en løsrivelsesprosess fra masseproduksjonen, og forholdet mellom TINE og lokale gårdsforedlere var spesielt i startfasen, fram til slutten av 1990-tallet, problematisk (Kvam 1999).

Importen av spesialoster skiller seg også fra verdenen 'masseproduksjon'.⁹ I stor grad fyller disse spesialostene et tomrom blant de norskproduserte ostene. Det er lite av oster som hører til verdenene 'industrialisert nisjeproduksjon', 'lokal produksjon' og 'høyteknologiproduksjon'. Import av spesialoster kan spesielt sies å høre til 'industrialisert nisjeproduksjon' og

⁹ En fransk spesialost kan volummessig være større enn en norsk standardost, men her er det andre faktorer enn volum som teller: produksjonsteknologi og markedstilnærming. Dessuten er det den norske konteksten som er mitt fokus.

'høyteknologiproduksjon'. TINE har blant annet brukt en slik import strategisk for å fylle hull i eget produktspekter.

Hvorfor mer mangfold når de fleste er fornøyde?

Mangfold og ytterligere diversifisering er et relevant tema sjøl om forbrukerne stort sett er fornøyde med utvalget av ost. Sett fra forbrukersiden er det tross alt en viss andel av norske handlende som ikke synes utvalget er stort. Videre er det slik at vi som forbrukere inngår i konvensjonene knyttet til den dominerende 'masseproduksjonsverdenen'. Våre latente interesser er dermed kanskje ikke avdekket.

Sett fra jordbrukets og næringsmiddelindustriens side vil en større variasjon innenfor flere produksjonsverdener trolig gi nye muligheter for større inntjening. Det innebærer i første rekke at kvalitative aspekter må vektlegges mer. I Storbritannia har dagligvarekjedene aktivt gjort bruk av kvalitative egenskaper i konkurranseøymed. Kvalitet har dermed blitt en faktor som former konkurranserommet (Marsden, Flynn og Harrison 2000). Oversatt til norske forhold kan det åpne for at mer spesifikke kvalitative egenskaper knyttet til både smak, sporbarhet, opplevelse og nærhet til produsent kan bli mer vektlagt. Det innebærer blant annet å utvikle flere ulike nisjeprodukter, mer vekt på produktenes lokale tilknytning og kortere verdikjeder fra produsent til forbruker. For produsentene handler dette dermed om å overbevise aktuelle forbrukergrupper om at produktinnovasjoner er nyheter som passer inn i forestillingen om og forståelsen av mangfold.

Teorien om produksjonsverdener viser hvordan bedrifter har ulike tilpasninger avhengig av sin teknologianvendelse og markedstilnærming. Hvis en bedrift skal innføre en ny produksjonsstrategi, som idealtypisk går i retning av en annen produksjonsverden enn der de har sin basisproduksjon, blir det også utviklet ulike konvensjoner. Årsaken til dette er at det anvendes ulike teknologier og markedstilnærminger i de ulike produksjonsverdenene. En viktig del av innovasjonsprosessen blir dermed å bryte ut av etablerte konvensjoner og utvikle nye. Det er igjen viktig å understreke at konvensjonsendringer ikke er åpne og bevisste prosesser, men ligger som et grunnlag i innovasjonen.

Teorien om konvensjoner og produksjonsverdener er rettet mot produksjonssiden, men det er nærliggende å trekke forbrukerne inn i det samme bildet. Det vil si at konvensjoner som utvikles mellom aktører i produksjonskjeden ikke stopper der, men inkluderer også forbrukerne. Forbrukernes tilfredshet med utvalget av ost kan forklares ved at forbrukerne på sett og vis deler konvensjonene som er utviklet innenfor 'masseproduksjonsverdenen'. Hvis det skal skje en vesentlig endring i tilbudet av ost, er det dermed også nødvendig at forbrukernes konvensjoner endres. Innovasjoner utenfor 'masseproduksjonsverdenen' er med andre ord ikke bare avhengig av en utvikling av konvensjoner hos aktørene i produksjonskjeden, men for å lykkes med en innovasjon må også forbrukerne ta del i utviklingen av konvensjonene. Å innføre franske ostedisker i norske matbutikker over natten vil derfor neppe bli noen suksess. Radikal innovasjon innenfor ostesegmentet er dermed en svært vanskelig oppgave sett fra produsentenes side, særlig fordi det store flertallet av forbrukere synes at utvalget allerede i dag er stort eller passe. Produktinnovasjoner må derfor målrettes til bestemte markedssegmenter.

Dette innebærer at produktmangfold bare delvis handler om antall produkter og varianter fra ulike produsenter. Mangfold handler også om en debatt med mange aktører med ulike interesser. Produktmangfold er dermed et verdiladet begrep med supportere, skeptikere og likegyldige både på produsentsiden og forbrukersiden. Å holde denne debatten i gang, påvirker i seg sjøl de rådende konvensjoner både blant produsenter og forbrukere. Mer mangfold etterlyses fordi noen er tjent med at nye produkter blir tilbudt og etterspurt – og debatt blir det fordi noen interesser blir truet av endret etterspørsel. Aktører med en solid posisjon i 'masseproduksjonsverdenen' har tilsynelatende mest å tape. Men også dette må nyanseres – konsernsjefen i TINE, Jan Ove Holmen, var fornøyd med utviklingen i 2002 fordi TINE hadde vekst for alle produktområder på tross av sterkere konkurranse både fra andre norske produsenter og gjennom import. Han forklarer dette med at «den norske forbrukeren har funnet nye måter å bruke ost på», og at importosten ikke stjeler marked fra de norske varene – «den bidrar snarere til å bygge ut markedet» (Nationen 14.01.03). Dette utsagnet kan tolkes som at forståelsen av og holdningen til produktmangfold er i endring.

Konklusjon

Konklusjonen i denne analysen av utvalget av ost i norske matbutikker er at antall produkter har økt noe i de siste årene ved at nye produsenter har ekspandert i markedet. Det er likevel et fåtall produkter som står for det aller meste av salget målt i volum. Forbrukernes mening om utvalget er samtidig at det er stort eller passe.

Ekspansjonen til Synnøve Finden har bidratt med nye osteprodukter i markedet, men de har i liten grad bidratt med nye typer av ost. Synnøve har i første rekke etablert seg med nummer to-produkter til TINE innenfor masseproduksjonssegmentet. De har dermed bidratt til økt konkurranse, men de har ikke utvidet utvalget i en bredere kvalitetsmessig forstand. Mange velger Synnøve fordi de opplever deres oster som bedre, men undersøkelsen tyder likevel på at Synnøves oster ikke har bidratt til en kvalitativ endring som har gjort ost til et mer kulturelt og statusmessig symbol, slik vi kan forvente i et variert vareutvalg med mange nisjeprodukter.

Det norske ostemarkedet kan karakteriseres ved å ha relativt mange produkter med liten kvalitativ variasjon. Den sosiale forklaringen på dette er at det er utviklet egne konvensjoner innenfor meierisegmentet og verdikjeden for melk, hvor det normale er å benytte en standard teknologi og en generisk markedstilnærming. Dette bidrar til å gi osteutvalget et likeartet preg. Ut fra teorien om produksjonsverdener kan det meste av norsk osteproduksjon fortsatt plasseres innenfor 'masseproduksjonsverdenen'. En gryende etablering av gårdsmeierier har imidlertid bidratt med nye kvalitative elementer i utvalget, men omfanget og tilgangen på disse er marginale innenfor ostesegmentet. Gårdsostene og importen av spesialoster står for den største kvalitative endringen i de siste årene.

Det må understrekes at denne analysen konsentrerer seg om de siste årene på 1990-tallet – perioden hvor meierikonkurransen ble etablert. Dermed inkluderes ikke de nylanseringene som TINE gjorde tidligere, for eksempel Snøfrisk og flere modningsgrader av Norvegia.

Hvis vi skuer litt framover, er det de spesielle nisjeostene som trolig vil bli mer etterspurt framover. Dels fyller de importerte spesialostene disse hullene i det norske utvalget. Sett fra meierienes side er dermed utfordringen å finne de markedssegmentene som kan tenkes å kjøpe mer slik ost, for

deretter å utvikle slike ostetyper. Men produsentene kan ikke regne med å dekke alle slike nisjer med norskprodusert ost. Ett viktig nisjetrekk er nettopp det eksotiske som ligger i at de er importert. Dette åpner sjølsagt også for eksport av norske oster, som dermed kan oppnå en spesialstatus utenlands. Jarlsberg kan dermed få følge av flere oster.

Om det blir *produktmangfold* av 18 brunoster i ostedisken, er det ikke mulig å gi et entydig svar på. Sjøelve begrepet produktmangfold inngår i en debatt hvor ulike interesser er aktive. Debatten dreier seg like mye om folks oppfatninger og forståelser som om konkrete produkter i butikkhyllene. Produktmangfold er dermed et verdiladet begrep som i debatten brukes aktivt av supportere, som ikke brukes av skeptikere som føler sine interesser truet, og heller ikke av likegyldige som er opptatt av andre aspekter ved mat eller ikke opptatt av mat i det hele tatt. Dette gjelder aktører både på produsentsiden og på forbrukersiden. At debatten er i gang, påvirker imidlertid de rådende konvensjoner og bidrar til å påvirke både forståelsen av produktmangfold og utvalget av produkter.

Referanser

- ACNielsen (2000a): ACNielsen ScanTrack, Markedstall på ost, RA000516, spesialdata fra 23.05.2000. Oslo: ACNielsen.
- ACNielsen (2000b): ACNielsen ScanTrack, Markedstall på pølser, RA000516, spesialdata fra 22.05.2000. Oslo: ACNielsen.
- ACNielsen (2001): Oppslag i Meieriposten nr. 11-2001.
- Almås, R., G.-T. Kvam and E. P. Stræte (1997): «From Productivism to flexible Specialization? Experiences from a Restructuring Process in the Norwegian Dairy Industry». *Journal of Rural Cooperation*, vol. 25, no. 2, pp. 65–82.
- Arla Foods Danmark (2002): <http://www.arlafoods.dk>, 24.07.2002.
- Arla Foods Sverige (2002): <http://www.arla.se>, 24.07.2002.
- Budsjettnemnda (2002): *Resultatkontroll for gjennomføringen av landbrukspolitikken*. Utredning nr. 3. <http://www.nilf.no/>, 25.07.2002. Oslo: Budsjettnemnda for jordbruket (BFJ).
- bulleTINE (2000): Informasjonsblad for ansatte i TINE, nr. 5, 2000. Oslo: TINE Norske Meierier.
- Follo, G. (2002): *Matvarers kvalitet og pris – slik de handlende ser det: En forstudie*. Rapport 3/02. Trondheim: Bygdeforskning.
- Goodman, D. and M. J. Watts (1997): *Globalising food: Agrarian questions and global restructuring*. London: Routledge.

- Jacobsen, E. og E. P. Stræte (2002): Et land av gulost og grillpølser? Maktperspektiv på produktutvikling og sortimentspolitikk. I: Rommetvedt, H. (red.): *Matmakt: Politikk, forhandling og marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvam, G.-T. (2002): «Ressursutvikling i småskala matproduksjon». *Landbruksøkonomisk Forum*, 19. årgang, nr. 2, s. 17–27.
- Kvam, G.-T. (1999): *Situasjonsanalyse: småskala foredling av melk*. Rapport 4/99. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Marsden, T., A. Flynn and M. Harrison (2000): *Consuming interestes: The social provision of foods*. London: UCL Press.
- Murdoch, J. and M. Miele (1999): Back to Nature: Changing 'Worlds of Production' in the Food Sector. *Sociologia Ruralis*, vol. 39, no. 4, pp. 465–483.
- Murdoch, J., T. Marsden and J. Banks 2000. Quality, Nature, and Embeddedness: Some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector. *Economic Geography* vol. 76, no. 2, pp 107-125.
- Norske Meierifolks Landsforening (2002): *Norsk Meierikalender*. Oslo.
- Rye, J. F. (2001): Nordmenns matvarevalg: Billig og/eller bra? *Landbruksøkonomisk forum*, årgang 18, nr. 3, s.5-15.
- Rye, J. F. og O. Storstad (2001): *Pris og kvalitet på matvarer: Hva velger forbrukerne?* Notat 02/01. Trondheim: Bygdeforskning.
- Statens landbruksforvaltning (2002): *Årsrapport 2001 fra Importutvalget for ost*. <http://www.slf.dep.no/>, 25.07.2002.
- Storper, M. 1997. *The Regional World: Territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press.
- Storper, M. and R. Salais 1997. *Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Stræte, E. P. (2002): *Hva synes du om utvalget av ost i norske dagligvarebutikker?* Notat 02/02. Trondheim: Bygdeforskning.
- Synnøve Finden (2000): Årsmelding. Oslo.
- Synnøve Finden (2001): Produktbrosjyre. Oslo.
- TINE Norske Meierier (2001): *Produkt håndbok 2001*. Oslo.
- TINE Norske Meierier (2001): Årsmelding. Oslo.
- TINE (2002): <http://www.tine.no>, 24.07.2002.
- Valio (2002): <http://www.valio.fi/>, 24.07.2002.
- Vinmonopolet (1998): *Årsberetning og regnskap 1998*. Oslo.
- Ward, N. og R. Almås (1997): Explaining change in the international agro-food system. *Review of International Political Economy*, vol. 4, no. 4, pp. 611–629.
- Wilkinson, J. (1997): A new paradigm for economic analysis? *Economy and Society*, vol 26, no. 3, pp. 305–339.