



Bygdeforskning

Stiftelsen norsk senter for bygdeforskning

Universitetssenteret Dragvoll

Telefon: (+47) 73 59 17 29

N-7491 TRONDHEIM

Telefax: (+47) 73 59 12 75

Rapportens tittel: Bedriftsutvikling i meieribransjen: Resultater fra en spørreundersøkelse i 2001	Dato: 02.04.2002
	ISSN-nr. 0802-8788
	Antall sider og vedlegg: 60 + 15
Forfattere:  Egil Petter Stræte og Johan Fredrik Rye	Prosjektnr.: 6048.00
	Ansvarlig sign.

Oppdragsgiver: Norges forskningsråd, Område kultur og samfunn, program "Levekår, utvikling og omstilling i landbruket"	Oppdragsgivers ref. 19726
---	------------------------------

Sammendrag:

I 2001 ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant ledere av lokale meieri-bedrifter i Norge. Formålet med undersøkelsen var å få økt innsikt i hvordan bedriftene tilpasser seg rammebetingelsene og hvilke vilkår som er viktige for nyskaping. Rapporten er en frekvensoversikt av resultatene i undersøkelsen, med noen tilleggskommentarer og tilleggsanalyser. I rapporten er det fokus på bl.a. hvordan bedriftslederne forstår bedriftens situasjon, hva de gjør for å utvikle bedriften, hvordan de vektlegger kostnadseffektivitet, nyskaping og andre bedriftsstrategier, og hvilke ressurser og relasjoner som er viktige. Forholdet mellom meieribedriftene og omgivelsene i et regionalt og lokalt perspektiv, er spesielt vektlagt.

Stikkord (norsk og engelsk): bedrift, meieri, strategi, nettverk, ressurser, lokalsamfunn / firm, dairy, strategy, network, resources, local community

## **Forord**

Denne rapporten baserer seg på en undersøkelse som er utført som en del av prosjektet "Lokale utviklingsstrategier i jordbrukets matvarekjeder". Prosjektet ble finansiert av Norges forskningsråd, program "Levekår, utvikling og omstilling i landbruket".

Rapporten er en frekvensoversikt av resultatene i undersøkelsen, med noen tilleggskommentarer og tilleggsanalyser. Formålet er å gjøre disse tilgjengelige for interesserte, særlig innen meieribransjen. Mer omfattende analyser og problematiseringer blir utført i egne publikasjoner. Hvis det er ønskelig med egne analyser på spesielle tema, kan interesserte ta kontakt med forfatterne.

Vi takker meieribestyrere/ledere for lokale bedrifter og produksjonsanlegg for at de velvillig tok seg tid til å besvare vårt spørreskjema. De bidro til en svarprosent på 87, som er svært høyt i en slik sammenheng.

Trondheim, 2. april 2002

Egil Petter Stræte

Johan Fredrik Rye



# Innhold

<b>1</b>	<b><i>Introduksjon</i></b>	<b>7</b>
1.1	Problemstilling	8
1.2	Analysemodell	9
<b>2</b>	<b><i>Metode og data</i></b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b><i>Ressurser og produksjon</i></b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b><i>Bedriftens økonomiske resultater og andre resultatindikatorer</i></b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b><i>Bedriftslederen og bedriftens handlingsrom</i></b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b><i>Bedriftsstrategier</i></b>	<b>25</b>
6.1	Kostnadslederskap	25
6.2	Produktutvikling	27
6.3	Markedsorientering	30
6.4	Organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling	32
6.5	Sammenhenger mellom bedriftsstrategier	35
<b>7</b>	<b><i>Merkeordninger</i></b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b><i>Lokalisering</i></b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b><i>Nettverk</i></b>	<b>46</b>
9.1	Viktige aktører i meieribedriftens nettverk	46
9.2	Betydningen av lokalt nettverk	48
9.3	Strategiske nettverk	50
<b>10</b>	<b><i>Ressurser i bedrift og lokalsamfunn</i></b>	<b>54</b>
<b>11</b>	<b><i>Oppsummering</i></b>	<b>57</b>
<b>12</b>	<b><i>Litteratur</i></b>	<b>60</b>
<b>13</b>	<b><i>Vedlegg 1: Norske meieribedrifter</i></b>	<b>61</b>
<b>14</b>	<b><i>Vedlegg 2: Følg brev</i></b>	<b>64</b>
<b>15</b>	<b><i>Vedlegg 3: Spørreskjema</i></b>	<b>65</b>

## Tabeller

<i>Tabell 1: Nøkkeltall om meieribedriftene i undersøkelsen.</i>	13
<i>Tabell 2: Produksjonstyper ved bedriftene.</i>	16
<i>Tabell 3: Annen aktivitet ved bedriftene.</i>	16
<i>Tabell 4: Endringer i bedriftens totale inntekter de siste tre årene (1998-2000).</i>	18
<i>Tabell 5: Endringer i kostnader per produsert enhet for hovedproduksjonen ved bedriften fra 1999 til 2000.</i>	18
<i>Tabell 6: Bedriftens egen vurdering av lønnsomhet i forhold til andre meieribedrifter.</i>	19
<i>Tabell 7: Utnyttelse av produksjonskapasitet.</i>	19
<i>Tabell 8: Om bedriftslederen.</i>	20
<i>Tabell 9: Sammenheng mellom bedriftsledertype og utvikling av produkter ved bedriften.</i>	21
<i>Tabell 10: Om bedriftens ansvarsområder.</i>	22
<i>Tabell 11: Innspill til produktutvikling fra bedrift til overordnet organisasjonsledd.</i>	23
<i>Tabell 12: Deltakelse i en interesseorganisasjon for det lokale næringslivet.</i>	24
<i>Tabell 13: Syn på produksjon, produkter og marked.</i>	26
<i>Tabell 14: Kostnadsstrategi og organisasjonstilknytning.</i>	27
<i>Tabell 15: Hva innebærer produktutvikling for meieribedrifter?</i>	28
<i>Tabell 16: Tilgang på bedriftsintern kompetanse for produktutvikling.</i>	29
<i>Tabell 17: Tilgang på bedriftsekstern kompetanse for produktutvikling.</i>	29
<i>Tabell 18: Bidrag med innspill til produktutvikling fra bedriften til et overordnet organisasjonsledd.</i>	30
<i>Tabell 19: Lokale initiativ overfor bedriften til produktutvikling.</i>	30
<i>Tabell 20: Bedriftenes forhold til marked.</i>	30
<i>Tabell 21: Sammenheng mellom bedriftsledertype og markedsorientering ved bedriften.</i>	31
<i>Tabell 22: Organisasjon, kompetanse, arbeidskraft.</i>	33
<i>Tabell 23: Utdanningsnivå i meieribedriftene.</i>	34

<i>Tabell 24: Kombinering av kostnadsorientering og produktutvikling.</i>	36
<i>Tabell 25: Kombinering av kostnadsorientering og markedsorientering.</i>	36
<i>Tabell 26: Kombinering av kostnadsorientering og organisasjonsutvikling.</i>	37
<i>Tabell 27: Kombinering av produktutvikling og markedsorientering.</i>	37
<i>Tabell 28: Kombinering av markedsorientering og organisasjonsutvikling.</i>	38
<i>Tabell 29: Oppsummering av sammenhenger mellom bedriftsstrategier.</i>	39
<i>Tabell 30: Vurderinger av påstander om merkeordningen "Godt norsk".</i>	41
<i>Tabell 31: Vurderinger av eventuelle nye merkeordninger.</i>	41
<i>Tabell 32: Lokalisering av meieribedrifter i en rural-urban dimensjon.</i>	42
<i>Tabell 33: Lokalisering og kostnadsstrategi.</i>	43
<i>Tabell 34: Lokalisering og produktutvikling.</i>	43
<i>Tabell 35: Lokalisering og bedriftens kontakt med lokale og regionale aktører.</i>	44
<i>Tabell 36: Lokalisering og grad av engasjement i relasjonene mellom bedrift og lokalsamfunn.</i>	45
<i>Tabell 37: Hvor viktig er kontakten med følgende aktører for at bedriften skal utvikle seg positivt?</i>	46
<i>Tabell 38: Hvor kjøper meieribedriftene tjenester?</i>	47
<i>Tabell 39: Om meieribedriftens forhold til lokale og regionale aktører.</i>	48
<i>Tabell 40: Sammenheng mellom organisasjonsutvikling og bedriftenes kontakt med lokale og regionale aktører.</i>	49
<i>Tabell 41: Nettverk for markedsutvikling i meieribedrifter.</i>	50
<i>Tabell 42: Nettverk for produktutvikling i meieribedrifter.</i>	51
<i>Tabell 43: Nettverk for organisasjonsutvikling i meieribedrifter.</i>	52
<i>Tabell 44: Nettverk for kompetanseutvikling i meieribedrifter.</i>	53
<i>Tabell 45: Lokale rammevilkår for meieribedriften.</i>	54
<i>Tabell 46: Bedriftskultur og lokalt engasjement.</i>	55
<i>Tabell 47: Bedriftskultur og lokalt engasjement i forhold til meieribedriftens lokalisering.</i>	56



# 1 Introduksjon

Meieribransjen har i løpet av 1990-tallet blitt presset til omstilling fra flere hold. Bøndene krever bedre betaling for melka fordi jordbruksinntekten er presset. Konkurransen innenfor meieribransjen er økt, særlig på grunn av ekspansjonen til Synnøve Finden og Q-meieriene. TINE har nå konkurranse på de aller fleste av sine produktgrupper. Dette har også gjort det mulig for dagligvarekjedene i større grad å utfordre leverandørene og kreve større effektivitet. Dagligvarekjedene har fått flere leverandører å velge mellom. Myndighetene og media har vært opptatt av matvareprisene. Særlig har VG og tidligere landbruksminister Bjarne Håkon Hanssen holdt en høy profil på dette spørsmålet. I tillegg er meieribransjen truet med en lemping av importrestriksjoner på meieriprodukter og innstramning på reguleringseksport, også som en konsekvens av internasjonale avtaler gjennom WTO. Videre er deler av det tradisjonelle regulerings-systemet i landbrukspolitikken under revurdering, som markedsordningen for melk.

En viktig tilpasning fra industriens side har vært å kostnadseffektivisere og konsentrere produksjonsstrukturen, med den konsekvensen at produksjonsanleggene er blitt færre, større og mer spesialiserte (Borch og Stræte 1999). Fra økonomisk hold blir det framholdt at denne utviklingen må fortsette og forsterkes, slik Torger Reve fra BI og Svein Gjedrem fra Norges Bank framholdt under landbrukssamvirkets temakonferanse 10. og 11. januar 2002.<sup>1</sup>

I de seinere årene er samtidig oppmerksomheten mot mangfold av matvarer økt, for eksempel gjennom etableringen av Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon. De store og dominerende aktørene i verdikjedene for matvarer har imidlertid problemer med å tilpasse seg en markedsituasjon med et økt krav om produktmangfold. De konsentrerer sin virksomhet om standard volumproduksjon (Jacobsen 2001, Stræte 2001). Innenfor denne rammen foregår det en betydelig produktutvikling og lansering av nye produkter, men disse produktene er imidlertid mer sjelden radikalt nye, slik også Gripsrud og Olsen (2001) fant var tilfellet for landbrukssamvirket. Produktutviklingen i landbrukssamvirket blir holdt for å være lite markedsorientert, men mer drevet ut fra behovet for å utnytte råvarene. Det er likevel en strategi for å øke industriens markedsinntekter, enten det nå er gjennom økt foredlingsgrad eller økt volumsalg. Det finnes også noen eksempler på at det drives produktutvikling som skiller seg ut ved å rette seg mot spesielle markedssegmenter, for eksempel innenfor meierisektoren (Stræte 2001a).

---

<sup>1</sup> Kilde: <http://www.landbruk.no/52/25/71/5.html>, 13.01.2002.



Vi kan med andre ord skille mellom to hovedstrategier for den landbruksbaserte næringsmiddelindustrien, herunder meieribransjen. For det første *kostnadslederstrategier* med kostnadsreduksjon og effektivitetsøkning for å styrke konkurranseevnen, og for det andre *nyskappingsstrategier* med produktutvikling og markedsutvikling, både generelt og rettet mot spesielle segmenter. Fokuset i den siste strategien er mer rettet mot å øke inntektene. Borch (2000) peker blant annet på at å utvikle produktutviklingskompetanse og kapasitet, og øke differensiering i forhold til kundegruppesegmenter, er viktige strategiske tiltak for matvareindustrien.

I et lokalt og regionalt perspektiv er disse strategiene av stor betydning. Kostnadslederstrategiene har gjennom strukturrasjonalisering medført en konsentrasjon i industriledet, med den konsekvensen at produksjonsanlegg i mange lokalsamfunn er blitt avviklet, samtidig som de gjenværende anleggene i andre lokalsamfunn har styrket sin posisjon. Nyskappingsstrategiene kan ha et potensiale til økt aktivitet. Nyskaping er imidlertid krevende og krever at en rekke vilkår er tilstede for at man skal lykkes både i utviklingsfasen og i markedet.

På bakgrunn av dette er det gjennomført en undersøkelse blant de lokale bedriftene eller produksjonsanleggene i meieribransjen. Formålet var å få økt innsikt i hvordan bedriftene tilpasser seg disse nevnte rammebetingelsene og hvilke vilkår som er viktige for nyskaping. Slik innsikt gjør at både næringen sjøl og det offentlige bedre kan legge til rette for utvikling og tilpasninger i bransjen, og da spesielt i et lokalt og regionalt perspektiv.

Meieribransjen i Norge er noe særpreget i forhold til mange andre næringsbransjer ved at den domineres så sterkt av en aktør, meierisamvirket eller TINE Meieriene. TINE sto i 2000 for 98 prosent av konsummelken som ble solgt, og de hadde for eksempel 81 prosent av salget av hvitost (TINE Norske Meierier 2000). TINEs organisering av produktutvikling får dermed stor innflytelse på resultatene av denne undersøkelsen, og dermed også analysen.

## ***1.1 Problemstilling***

I denne frekvensrapporten fra undersøkelsen ønsker vi å belyse følgende hovedproblemstilling:

*Hva karakteriserer meieribedrifters strategier og tilpasninger?*

Vi ønsker for det første å finne ut hvordan bedriftslederne forstår bedriftens situasjon, hva de gjør for å utvikle bedriften, hvordan de vektlegger kostnadseffektivitet og nyskaping, hvilke ressurser er viktige osv. For det andre er vi opptatt av å få fram forholdet mellom meieribedriftene og omgivelsene, og

da spesielt i et regionalt og lokalt perspektiv. Hva betyr lokale og regionale ressurser for meieribedriftene?

For det tredje ønsker vi å se nærmere på hvordan offentlige regionale virkemidler kan utformes for å tilpasses de ressursbehov som meieriene har, og dermed fungere som incentiver for en styrking av disse ressursene regionalt. For å komme videre i å belyse dette vil denne rapporten gi mer innsikt i hvordan kontakten med det offentlige oppleves av meieribedriftene og mer om hvilke behov bedriftene har.

For bedriftene er det viktig å styrke sin totale strategiske situasjon, med blant annet å øke sin konkurranseevne enten det er direkte i markedet eller innad i et integrert organisasjonssystem som meierisamvirket. I en slik styrking kan regionale og lokale ressurser spille en viktig rolle. Det krever imidlertid en samhandling med regionale og lokale aktører, og her kan det offentlige spille en viktig rolle. Denne undersøkelsen gir innsikt som kan bidra til utvikling av organisasjonsmessige samhandlingsmodeller mellom det offentlige, lokalsamfunn og meieribedrifter.

I forhold til problemstillingene som er reist her, vil vi understreke at dette er en frekvensrapport og er eksplorerende eller søkende i sin tilnærming. Den er beregnet å gi en oversikt og ikke en utdypende analyse og drøfting av problemstillingene.

## ***1.2 Analysemodell***

I figur 1 er det skissert en modell for analysen som gjøres i denne rapporten. Studieenheten er den lokale meieribedriften eller produksjonsanlegget. Bedriften har egne interne ressurser både i form av fysisk utstyr og i form av humankapital knyttet til de ansatte. Disse ressursene anvendes i bedriftens produksjon, som følger mer eller mindre eksplisitte strategier. Vi har som nevnt foran skilt mellom hovedstrategiene kostnadslederskap og nyskaping.

Med utgangspunkt i at både produksjon og innovasjon skjer i et nettverk mellom mange aktører, ser vi på hvilke aktører som har mest betydning for bedriften. Gjennom nettverket kan bedriften nyttegjøre seg ressurser utenfor bedriften. I et lokalt utviklingsperspektiv er det spesielt relevant å finne ut hvordan lokale og regionale ressurser bidrar i forhold til den enkelte bedriften. Hvilke ressurser er viktige og hvem bidrar med disse? Offentlige etater og virkemidler har generelt en aktiv rolle i næringsutvikling og nyskaping i et regionalt perspektiv. Spørsmålet er i hvilken grad det offentlige er aktive overfor meieribedrifter, sett fra bedriftenes ståsted. Det må understrekes at det offentlige kan bidra både direkte overfor bedriften, men også indirekte via bedriftenes morselskaper eller via tiltak overfor lokalsamfunnet eller regionen bedriften er

lokalisert i. Disse indirekte bidragene er det ikke fokusert på i denne undersøkelsen.

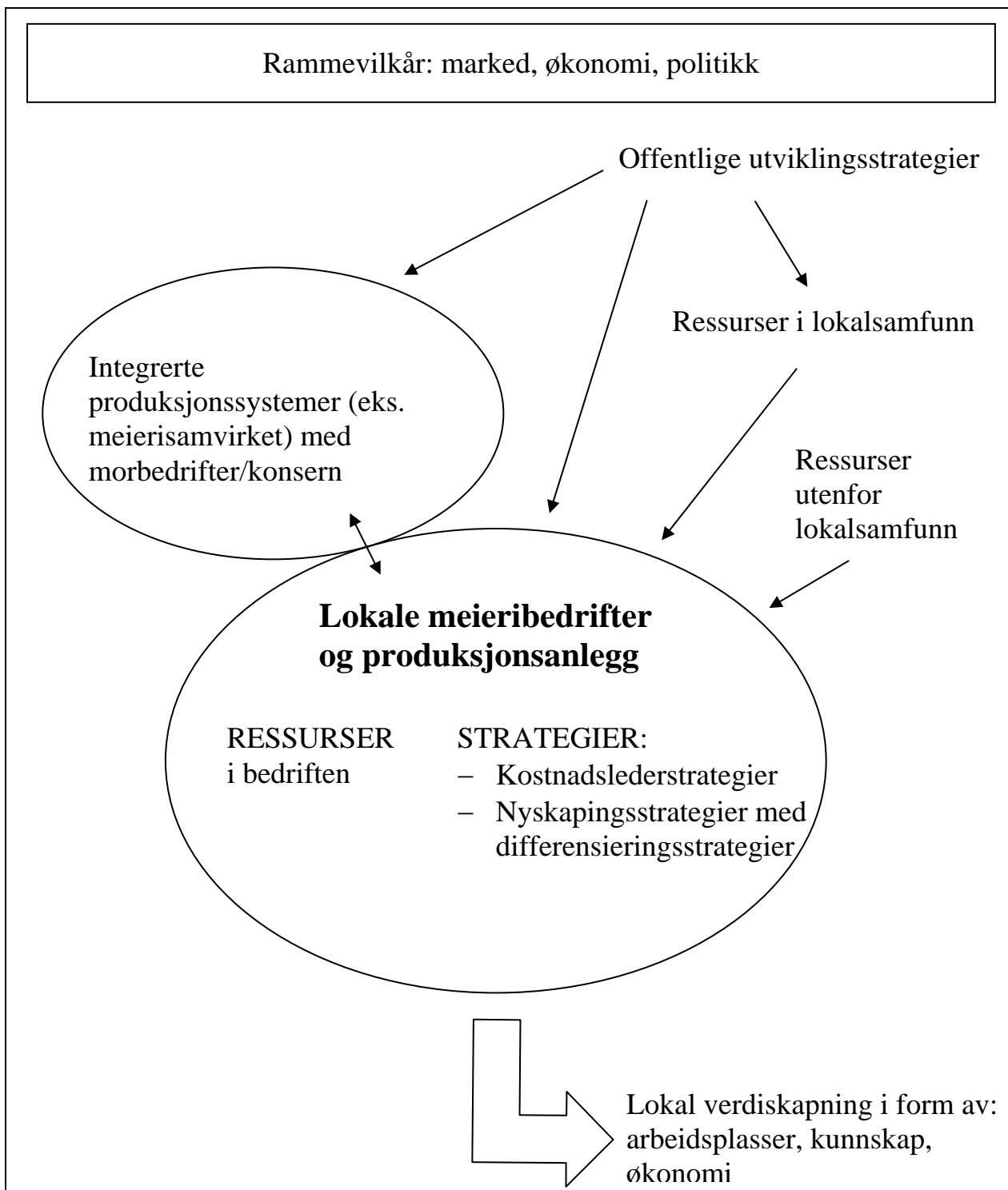
I analysene er det tatt hensyn til at de aller fleste meieribedriftene er integrerte i større produksjonssystemer, hvor TINE Meieriene er det absolutt største og viktigste. Det må understrekes at innenfor TINE var det de lokale produksjonsanleggene som deltok i undersøkelsen, og ikke de regionale meieriselskapene. Den forretningsmessige virksomheten i TINE var delt i tre nivå ved undersøkelsestidspunktet. Det lokale nivået var det enkelte produksjonsanlegget ledet av en meieribestyrer eller bedriftsleder. Disse anleggene var eid av til sammen 10 samvirkeselskaper som opererte på et regionalt nivå. Disse 10 selskapene koordinerte sin virksomhet på nasjonalt nivå gjennom TINE Norske Meierier, som gjennom en føderativ samvirkeorganisering var eid av de 10 regionale selskapene. Undersøkelsen ble gjennomført sommeren 2001, før TINE ble omdannet til et konsern, med virkning fra 1. januar 2002.<sup>2</sup> Også for bedrifter utenfor TINE ble lederne for de lokale anleggene spurt, og ikke ledelsen for morselskaper eller konsern.

I tillegg til de elementene som er nevnt her, er det en rekke andre rammevilkår som er av avgjørende betydning for utviklingen av meieribedriftene. Dette er for eksempel markedsforhold med forbrukermønster og konkurransesituasjon i markedet, import- og eksportreguleringer, generell næringspolitikk og spesi- fikk bransjepolitikk. Dette er ikke utdypet i denne analysen.

De enkelte bedriftene bidrar gjennom sin aktivitet og sine økonomiske resultater, til en lokal verdiskapning i form av sysselsetting, kunnskapsutvikling og økonomiske bidrag. En bakenforliggende motivasjon for denne studien er at man gjennom å bidra til å styrke de enkelte bedriftene, også bidrar til en lokal verdiskapning. Dette er en prioritert oppgave både innen politikk og innen forskning.

---

<sup>2</sup> Fusjonsprosessen avsluttes formelt gjennom årsmøtevedtak våren 2002.



**Figur 1: Modell for analyse av lokale tilpasninger i meieribedrifter.**

## 2 Metode og data

Rapporten bygger på resultatene fra en kvantitativ spørreundersøkelse utsendt med posten til ledere ved norske meieribedrifter forsommeren 2001. Denne fremgangsmåten, en undersøkelse som favnet samtlige norske meieribedrifter, ble valgt fordi vi i denne omgang ønsket å få kartlagt situasjonen innen bransjen som helhet.

I andre deler av prosjektet som denne undersøkelsen inngår i, har vi anvendt eksempelstudier for å mer inngående studere prosesser med innovasjon og utvikling innen meieribransjen. Erfaringene fra disse undersøkelsene har også bidratt mye til utformingen av denne spørreundersøkelsen, på samme måte som resultatene fra denne undersøkelsen vil bidra til utformingen av nye kvalitative delprosjekter innen hovedprosjektet. Slik sett inngår denne kvantitative undersøkelsen som et av flere elementer i hovedprosjektets grunnleggende *metode-kombinerende* strategi (Brannen 1992).

### Analyseenhetene

Per mai 2001 registrerte vi 71 meieribedrifter ut fra en gjennomgang av årsmeldinger fra meieriselskapene, oversikt over meieriselskaper som deltok i prisutjevningsordningen for melk og generell innsikt i meieribransjen (se vedlegg 1). Med *meieribedrifter* følger vi Statistisk sentralbyrås definisjon av en bedrift:

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 bransjeenhet" i norsk Standard for næringsgruppering (SN 94) og "establishment" i FNs næringsstandard ISIC Rev. 3. (SSB 2001).

I SSBs siste tilgjengelige industristatistikk (1998) ble det for øvrig registrert 86 norske meieribedrifter (SSB 2001). Siden det også i perioden 1998-2001 ble nedlagt flere meierianlegg, mener vi dette antallet harmoniserer godt med vår registrering av 71 bedrifter våren 2001.

Norsk meieribransje preges av en stor dominerende aktør, TINE Meieriene, og de aller fleste (60 av 71) meieribedriftene er lokale produksjonsanlegg som er eid og integrert i dette meierisamvirket. Blant de øvrige 11 meieribedriftene er eierforholdene forskjellige. Noen er selvstendige, mens enkelte andre inngår i større konsern.

Vi gjør oppmerksom på spørreundersøkelsen har fokusert på aktiviteten *i de lokale meierianleggene*. De ulike regionale og nasjonale selskapene er utelatt (jf. presentasjon av analysemodell, side 9). Det betyr at det er bedriftslederne i

de lokale anleggene som har besvart spørsmålene i spørreskjemaet, ikke direktører i eventuelle regionale og/eller nasjonale organisasjonsledd. Det betyr videre at resultatene ikke kan sies å gi en kartlegging av produksjons- og markedsstrategier på *alle nivåer* innen meieribransjen. Blant annet foregår det mye utviklingsarbeid i TINE Meierienes regionale og nasjonale ledd som ikke fanges opp i en undersøkelse som denne.

### Datainnsamling

Spørreskjemaet (se vedlegg 3) ble sendt ut til meieribedriftene i slutten av mai 2001. Til TINE-bedriftene ble det lagt ved et anbefalingsbrev fra TINE Meieriene. Purring ble sendt ut i midten av juni, og i tillegg ble det også purret per telefon til bedriftene som ikke svarte innen tidsfristene.

Fremgangsmåten resulterte i 62 svar, og det gir en svarprosent på 87. Anleggene som ikke har svart på skjemaet, skiller seg lite ut i forhold til resten av bransjen, verken i forhold til lokalisering, størrelse, produksjon eller andre nøkkelvariabler. Det var samme svarprosent for TINE-bedrifter som for andre meieribedrifter.

**Tabell 1: Nøkkeltall om meieribedriftene i undersøkelsen.**

	Andel	Gj.snitt	Min	Maks	Antall svar (N)*
Andel av bedriftene som mottar melk direkte fra melkeprodusenter	84 %				(61)
Antall melkeprodusenter som leverte til bedriften i 2000		303	7	975	(47)
Foredlet melk ved bedriften i 2000, mill liter		24	0	95	(59)
Totale inntekter i 2000, mill kroner		191	1	1250	(49)
Antall årsverk utført ved bedriften i 2000		45	3	335	(59)
Antall nye ansatte som var rekruttert siste to år		5,4	0	30	(57)

*\*Antall svar varierer noe på det enkelte spørsmål, hvilket betyr at ikke alle har svart på alle spørsmålene. For øvrig indikerer N videre i rapporten det antall svar som inngår i hver enkel variabel eller svar som presenteres i tabellene.*

For å vise at vår undersøkelse er i stor grad er dekkende for hele populasjonen med meieribedrifter, har vi i tabell 1 tatt med noen nøkkeltall. Vår vurdering er som følger:

- Ut fra undersøkelsen kan vi beregne at 18 180 melkeprodusenter leverte melk til meieriene. Dette er om lag 12 prosent under det faktiske antallet melkeprodusenter på dette tidspunktet (sommeren 2001). Dette mener vi er en rimelig bra overensstemmelse.
- Ut fra undersøkelsen kan vi beregne at foredla mengde melk var 1 704 mill liter. Dette er om lag 6-7 prosent over det faktiske leveransen. Hvis vi tar hensyn til mellomtransport mellom meieriene (noen meierier videresender melk uten å foredle, mens andre foredler uten å motta direkte fra leverandører), mener vi dette er en rimelig overensstemmelse.
- På grunnlag av undersøkelsen kan vi beregne at 3 195 årsverk ble utført ved bedriftene i 2000. Meierisamvirket (ekskl. TINE Norske Meierier) hadde i 2000 3 697 ansatte. Hvis vi trekker fra administrativt ansatte i region-selskapene og legger til ansatte i meieribedriftene utenfor TINE, vurderer vi vår undersøkelse til å ligge noen få prosent under det faktiske tallet. Med andre ord en god overensstemmelse.

Vi anser alt i alt svarprosenten for undersøkelsen som svært tilfredsstillende, og mener datamaterialet gir et svært godt grunnlag til å uttale trekke konklusjoner som er gyldige for den norske meieribransjen.

Vi er for øvrig spesielt tilfreds med at svarprosenten ikke er lavere blant bedriftene som ikke er tilsluttet TINE. Dette innebærer for det første at resultater fra undersøkelsen bygger på data fra flere enn kun TINE-anleggene, ettersom andelen av andre bedriftene er så stor at den påvirker totalresultatene (f. eks. ved gjennomsnittsbetraktninger). For det andre innebærer den høye svarprosenten at det er mulig å vurdere hvilke forskjeller som eksisterer mellom TINE-bedrifter og andre bedrifter, der dette er interessant og hensiktsmessig. Vi har imidlertid vært noe tilbakeholdne med å studere forskjeller mellom TINE-bedrifter og de andre i denne rapporten. Dette skyldes for det første at bedriftene er organisert på ulike måter og at en analyse må ta hensyn til dette, hvilket det ikke har vært mulig i denne rapporten. For det andre er det få bedrifter utenfor TINE, slik at prosentammenligninger vil være svært følsom for små endringer blant denne grupper bedrifter – en bedrift utgjør stor prosentvis andel.

Vi kan ellers nevne at spørreskjemaet i all hovedsak ble fylt ut av bestyrer/leder ved bedriften (86 prosent). I noen få tilfeller ble skjemaet fylt ut av personer fra øvrig ledelse ved bedriften, mens noen få ikke har oppgitt hvem som fylt ut skjemaet.

Vi vil også nevne at vi har møtt på flere metodiske spørsmål under arbeidet med å utforme spørreskjemaet. Til dels skyldes dette meieribransjens egenart, f.eks. den sterke vertikale integreringen av de lokale produksjonsanleggene. Vi gjennomførte derfor blant annet flere runder med pre-testing for å sikre kvaliteten på spørreskjemaet. Responsen fra anleggene, både i form av svarprosent og kvaliteten på svarene, indikerer at det endelige spørreskjemaet

fungerte tilfredsstillende. Alt i alt mener vi derfor at resultatene fra undersøkelsen gir et valid og reliabelt bilde av bransjen per i dag.

### **Analyse av data**

Mange av svaralternativene til spørsmålene i spørreundersøkelsen var utformet slik at det skulle krysses av etter i hvilken grad man var «enig»/«uenig» i de ulike påstandene som ble reist, eller om man mente påstandene passet «svært godt»/«ikke i det hele tatt». Som regel skulle svarene gis av informantene ved avkrysning på en skala fra 1 til 5. Disse svarkategoriene er i denne rapporten vanligvis forenklet til to kategorier (1 og 2, 4 og 5)

I enkelte tilfeller har vi etablert ulike *indekser* på grunnlag av enkeltspørsmålene. Med indekser menes her at data fra flere påstandsspørsmål sammenstilles til en variabel som skal gi uttrykk for en bestemt dimensjon, slik som for eksempel knyttet til hvilken strategi bedriften fokuserer på. De enkelte påstandene hadde svarkategorier fra en til fem (jf. spørreskjema i vedlegg 3). Påstandene som inngår i den enkelte indeks er summert uten vekting. Det vil si de er gitt samme betydning i indeksen. Indeksene har vi anvendt på den måten at bedriftene er delt i tilnærmet to like store grupper i antall (deling etter medianen). For eksempel i tilknytning til en bedriftsstrategi som organisasjonsutvikling, vil det være en inndeling i en gruppe som satser relativt sett mer på organisasjonsutvikling og en annen gruppe som relativt sett satser mindre på organisasjonsutvikling. Det må understrekes at forskjellene mellom gruppene kan være marginale, og videre at bedriftene kun relateres til hverandre og ikke til andre bransjer utenfor meieri. Vi mener likevel at indeksene kan antyde visse sammenhenger, sjøl om de kan være svake og noe usikre. Den enkelte indeksene blir presentert fortløpende i rapporten.

I all hovedsak benytter vi oss av enkle krysstabellanalyser for å vurdere sammenhenger mellom de ulike variablene. For å måle styrken på sammenhenger, benytter vi gamma, et mål som tar hensyn til at variablene har rangerte verdier (ordinalmål) og som dermed kan måle retning og styrke i en eventuell sammenheng. Gamma varierer mellom  $-1$  (sterk *negativ* sammenheng) og  $+1$  (sterk *positiv* sammenheng) (Ringdal 2001).

Vi kan for ordens skyld kort nevne at vi i denne rapporten ikke opererer med tradisjonelle statistiske tester, estimering av konfidensintervall eller andre metoder som er knyttet til prosedyrer for statistisk generalisering fra et utvalg til en populasjon. Årsaken er at vårt utvalg i praksis overlapper populasjonen, og det dermed gir liten mening med *statistisk* generalisering av resultatene.

Siden dette i hovedsak er en frekvensrapport, presenteres heller ikke mer avanserte statistiske analyser.



### 3 Ressurser og produksjon

I dette kapitlet presentere vi litt mer bakgrunnsinformasjon om meieribedriftene og deres produksjonsvirksomhet.

**Tabell 2: Produksjonstyper ved bedriftene.**

(N=62)

	Andel
Andel av bedriftene som produserte ost	53 %
Andel av bedriftene som produserte flytende produkter	40 %
Andel av bedriftene som hadde andre produksjoner enn de som er nevnt over	26 %
Andel av bedriftene som produserte økologiske produkter	13 %
Andel av bedriftene som produserte tørrmelk eller kasein	11 %
Andel av bedriftene som produserte geitmelksprodukter	8 %

Ysting av ost er den mest vanlige produksjonen ved et meieri. Bedriftene kan ha flere typer produksjoner. 27 prosent av bedriftene hadde flere enn en produksjon, det vil si de kombinerte produksjon av ost, flytende melkeprodukter, tørrmelk, kasein, smør eller annet. De resterende 73 prosent har i større grad spesialisert seg på en basisproduksjon.

**Tabell 3: Annen aktivitet ved bedriftene.**

	Andel	Antall svar (N)
Andel av bedriftene med større investeringer de siste fem årene	75 %	(61)
Andel av bedriftene som for tiden arbeider med produktutvikling	50 %	(62)
Andel av bedriftene som lanserte nye produkter 1998-2000	51 %	(61)
Andel av bedriftene som det for tiden var konkrete planer om å nedlegge	13 %	(60)
Andel av bedriftene som var utredet nedlagt de siste fem årene	48 %	(60)

Tabell 3 viser at meieribransjen er dynamisk både i form av nyskaping og vekst og i form av strukturrasjonalisering. På den ene siden var det ved 75 prosent av bedriftene foretatt større investeringer de siste fem årene. Videre ble det arbeidet med produktutvikling ved 50 prosent av bedriftene, og 51 prosent lanserte helt nye produkter i sin produksjon i perioden 1998-2000. På den andre siden var 48 prosent av bedriftene utredet nedlagt de siste fem årene og for 13 prosent forelå det konkrete planer om nedlegging på spørretidspunktet (juni 2001).

## 4 Bedriftens økonomiske resultater og andre resultatindikatorer

Måling av økonomiske resultater på bedriftsnivå i meieribransjen, slik vi har definert bedrift i denne undersøkelsen, er utfordrende. For det første er de fleste bedriftene ikke egne juridiske enheter, men tilsluttet større selskaper. Det innebærer at prinsippene og systemene for økonomisk resultatberegning er interne og kan være ulike. For det andre er det forskjeller mellom samvirkeorganiserte bedrifter og AS-organiserte bedrifter i hvordan økonomisk resultater måles. Vi har i denne undersøkelsen derfor valgt å legge bedriftsledernes subjektive oppfatning av resultatene til grunn, og ikke faktiske tall.

**Tabell 4: Endringer i bedriftens totale inntekter de siste tre årene (1998-2000).**

(Prosent) (N=57)

Nedgang i inntekt	Stabil	1 til 10 % økning	Mer enn 10 % økning	Vet ikke	Total
25 %	28 %	25 %	21 %	2 %	101 %

Over halvparten av bedriftene (53 prosent) har opplevd stabilitet eller nedgang i sine inntekter i perioden 1998-2000. Vi har ikke hatt tilgang til samlede bransjeberegninger fra NILF for denne perioden, men meierisamvirkets samlede inntekter i perioden var stabile (TINE Norske Meierier 2000). Sjøl om disse ikke er sammenlignbare med våre tall, er de imidlertid en indikasjon på at det er en betydelig spredning i de enkelte bedriftenes inntektsutvikling. Tilsvarende også for kostnadsutviklingen, jf. tabell 5.

**Tabell 5: Endringer i kostnader per produsert enhet for hovedproduksjonen ved bedriften fra 1999 til 2000.**

(Prosent) (N=60)

Nedgang i kostnader	Stabil	Økning i kostnader	Vet ikke	Total
32 %	33 %	22 %	13 %	100 %

**Tabell 6: Bedriftens egen vurdering av lønnsomhet i forhold til andre meieribedrifter.**

(Prosent) (N=51)\*

Blant de laveste 40 % i lønnsomhet	Blant de midterste 20 %	Blant de øverste 40 %	Total
27 %	27 %	45 %	99 %

*\* 8 svarte vet ikke.*

Som nevnt er måling av sammenlignbar bedriftsøkonomisk lønnsomhet på bedrifts- og anleggsnivået i meieribransjen vanskelig å utføre på en enkel måte. Vi valgte derfor blant annet å bygge på ledernes inntrykk av lønnsomheten i deres egen bedrift i forhold til andre. Utslagsgivende her er trolig TINEs interne regnskaper, som vi ikke har hatt tilgang til eller vurdert. Jo mindre disse er kjent internt i TINE, jo mer er spørsmålet bak tabell 6 basert på skjønn (spørsmål 34 i spørreskjemaet, se vedlegg 3). Dette kan ha ført til en viss overvurdering av egen lønnsomhet, slik vi ser i tabellen. Det gir likevel en grov indikasjon på lønnsomheten i bedriftene. Denne variabelene kombinert med andre variabler kan gi økt innsikt.

**Tabell 7: Utnyttelse av produksjonskapasitet.**

Tre skift = 100 prosent kapasitet. (Prosent) (N=61)

95-100 % utnyttelse	75-95 % utnyttelse	50-75 % utnyttelse	Under 50 % utnyttelse	Total
3 %	20 %	51 %	26 %	100 %

I hvilken grad produksjonskapasiteten er utnyttet kan være et vanskelig spørsmål å besvare, men det gir likevel en indikasjon på hvordan bedriftslederen oppfatter situasjonen på egen bedrift. Når over en fjerdedel av bedriftene går for under halv maskin, er det uttrykk for en låg produktivitet. Vi har i denne sammenhengen ikke gått inn og vurdert hvorfor kapasiteten ikke utnyttes bedre.

## 5 Bedriftslederen og bedriftens handlingsrom

I dette kapitlet presenterer vi resultater fra spørsmål som er knyttet til bedriftslederens personlige egenskaper og evner, samt hvordan han eller hun opplever meieribedriftens handlingsrom og sjølstendighet i den daglige driften.

**Tabell 8: Om bedriftslederen.**

	Påstand	Andel som synes påstanden passer godt (N=61-62)
1	Jeg liker utfordringer i det daglige arbeidet	89 %
2	Jeg trives best når planene blir fulgt	69 %
3	Det er best at andre enn bedriften tar seg av markedsarbeidet	45 %
4	Det er ikke min oppgave å drive produktutvikling	32 %
5	Jeg har det for travelt til å følge opp nye produktidéer	26 %
6	Uforutsette hendelser ødelegger min arbeidsrytme	15 %
7	Å utvikle planer ligger ikke for meg	10 %

Jevnt over viser besvarelsene at bedriftslederen både ser det som sin oppgave å drive med produktutvikling og det synes også som hun/han er motivert for den type oppgave. Det er en minoritet som ikke ser det som sin oppgave eller som ikke anser å ha den nødvendige fleksibilitet. Holdningsspørsmål av denne typen er ment å uttrykke lederens egenoppfatning, og det kan være en viss usikkerhet knyttet til disse i den forstand at noen trolig vil svare mer etter hva som er normen, snarere enn hva man sjøl opplever. Det er for eksempel en klar norm at man skal ha og skal like utfordringer i det daglige arbeidet (påstand 1), og dermed vil noen trolig kvie seg litt for ikke å gi uttrykk for dette. Derfor er det noe oppsiktsvekkende at 11 prosent av lederne gir uttrykk for at de ikke så godt liker utfordringer i det daglige arbeidet.

Disse spørsmålene gir også et grunnlag for å lage en enkel indeks som kan gi visse indikasjoner på bedriftslederens egenskaper i forhold til de enkelte bedriftsstrategiene. Påstandene en til seks i tabell 8 er tatt med i indeksen. Det er særlig entreprenøregenskaper vi har forsøkt å kartlegge. Hypotesen er at ulike strategier krever ulike egenskaper hos bedriftslederen. Det må imidlertid understrekes at indeksen kun er ment for å styrke eller svekke hypotesen, og ikke entydig avklare hvilke egenskaper som er knyttet til hvilke strategier. Sammen-

hengene er for komplekse og indeksgrunnlaget er for svakt til å trekke bastante konklusjoner på dette.

Ut fra besvarelsene er bedriftslederne gruppert i to grupper. Den første gruppen er de som indikerer i større grad å være preget av entreprenørholdninger, mens den andre gruppen er de som i mindre grad er preget av slike holdninger og egenskaper. Den andre gruppen forutsetter vi er preget av holdninger hvor planlegging og administrasjon er mer framtrødende. De to gruppene er benevnt *entreprenøren* og *administratoren*. De som er mest uenig i påstand 1 og mest enig i de andre påstandene, utgjør gruppen administratorene, mens de som er mest enig i påstand 1 og mest uenig i de øvrige, utgjør gruppen entreprenører.

Det må understrekes at disse to gruppene er relatert til hverandre ut fra at vi har delt bedriftene i om lag to like store grupper, der skillet går på verdien 2,8 i en skala fra en til fem.<sup>3</sup> De med lågere verdi enn 2,8, er klassifisert som "entreprenøren". Vi har omtalt bruken av indekser mer generelt på side 15. Vi velger å anvende en slik indeks fordi det kan gi en indikasjon på hva bedriftsledertypen har å si for bedriften. I tabell 9 har vi for eksempel sett på hvilken sammenheng det var mellom bedriftsledertype og om bedriften drev produktutvikling eller ikke.

**Tabell 9: Sammenheng mellom bedriftsledertype og utvikling av produkter ved bedriften.**

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

*Gamma: 0,59*

Vi fant en sterk sammenheng mellom ledertype og om bedriften drev produktutvikling eller ikke, slik gamma på 0,59 viser. Bedrifter som utviklet nye produkter, hadde i langt større grad en bedriftsleder med entreprenørielle egenskaper (65 prosent).

Å drive eget utviklingsarbeid ved bedriften kan i større eller mindre grad være avhengig av bedriftens handlingsrom og sjølstendighet. I norsk meierisektor er de aller fleste produksjonsanleggene integrert i større selskaper. Vår antakelse er dermed at det generelt er begrenset handlingsrom for egne initiativ ved de lokale bedriftene. Samtidig har vi gjennom casestudier erfart at enkelte bedrifter likevel har egne lokale strategier (Stråte 2001a). Det vil si at disse

<sup>3</sup> Jf. spørsmål 9 i spørreskjema, vedlegg 3.

skaper sine egne handlingsrom. Samtidig vil vi anta at noen bedrifter ikke utnytter et handlingsrom de faktisk har til å utvikle egne strategier.

En sterk integrering i større selskaper er ikke nødvendigvis en hindring for å drive utviklingsarbeid lokalt. Tvert i mot kan integreringen være nødvendig for å kunne gjennomføre enkelte strategier (op cit.).

Handlingsrom er dermed et sammensatt fenomen. Det varierer mellom ulike oppgaver, som vist i tabell 10, og handlingsrom er dels avhengig av at det blir gitt handlingsrom fra overordnet ledd i organisasjonen eller konsernet, og dels er det avhengig av at bedriften sjøl skaper sitt eget handlingsrom. Dette siste er dermed avhengig av et lokalt initiativ. Vi har ikke hatt grunnlag for å gå i dybden på dette siste punktet. Dette er problemstillinger som i større grad er egnet for kvalitative undersøkelser. Det kan imidlertid være interessant å kartlegge i hvor stor grad de lokale bedriftene faktisk har ansvaret for viktige funksjoner i virksomheten.

**Tabell 10: Om bedriftens ansvarsområder.**  
(N=60-61)

Arbeidsoppgave	I hovedsak bedriftens ansvar
Rekruttering av nye ansatte	100 %
Beslutninger om innkjøp av andre tjenester (vedlikehold etc.)	84 %
Kompetanseutvikling	80 %
Beslutninger om innkjøp og/eller inntransport av råvarer	53 %
Beslutninger om innkjøp av produksjonsutstyr til bedriften (større investeringer)	41 %
Beslutninger om distribusjon/uttransport av ferdige produkter	41 %
Organisasjonsutvikling	33 %
Markedsutvikling	16 %
Overordnet strategisk planlegging for bedriftens langsiktige produksjon	13 %
Kundeoppfølging overfor grossister/detaljister	13 %
Markedsføring av produktene overfor forbrukere	12 %
Markedsføring av produktene overfor grossister/detaljister	8 %

De betydelige variasjonene på hva som er meieribedriftens ansvarsområder kan forklares med at de aller fleste er integrert i meierisamvirket eller

konsern. Det betyr at det er organisasjonsleddet over som har ansvar for strategisk planlegging og markedskontakt. Bedriften ansvar er i større grad knyttet til de rene produksjonsoppgavene. Det er imidlertid viktig å merke seg at bedriften har sjøl ansvaret for den svært viktige oppgaven å rekruttere nye ansatte og i stor grad også å drive kompetanseutvikling.

Vi har på grunnlag av påstandene i tabell 10 konstruert en indeks. Vi spurte om: "Har bedriftens ledelse et eget selvstendig ansvar for følgende arbeidsoppgaver, eller ligger ansvaret for disse oppgavene hos et eventuelt overordnet ledd i organisasjonen (morselskap, konsern eller lignende)?<sup>4</sup> Ut fra svarene er bedriftene gruppert i to grupper: 1) integrerte bedrifter som opplever lite handlingsrom og liten sjølstendighet, 2) sjølstendige bedrifter som opplever mer handlingsrom og muligheter for sjølstendige initiativ.<sup>5</sup> Vi vil understreke at dette er en relativ gruppering (mer om indekser på side 15), og at de ulike arbeidsoppgavene ikke er veid opp mot hverandre, men behandlet som likeverdige.

Graden av handlingsrom har en viss sammenheng med blant annet bedriftens bidrag til produktutvikling i form av å gi innspill ovenfor et eventuelt overordnet ledd i organisasjonen. For TINE-bedriften vil det si til region-selskapet eller til TINE Norske Meierier.

**Tabell 11: Innspill til produktutvikling fra bedrift til overordnet organisasjonsledd.**

Hvor ofte bidrar bedriften med innspill til produktutvikling?	Meieribedrifter med lite handlingsrom	Meieribedrifter med stort handlingsrom
Aldri	3 %	7 %
Sjelden	70 %	50 %
Ofte	27 %	43 %
Total (N)	100 % (30)	100 % (30)

*Gamma: 0,257*

Vi kan av tabellen se at bedrifter med stort handlingsrom bidrar i større grad (43 prosent) med innspill til overordnet organisasjonsledd enn bedrifter med lite handlingsrom (27 prosent). Dette gir grunnlag for å reise en hypotese om at bedrifter som får eller skaper eget handlingsrom, også er mer aktive i forhold til den øvrige organisasjonen når det gjelder produktutvikling.

<sup>4</sup> Jf. spørsmål 7 i spørreskjemaet (vedlegg 3).

<sup>5</sup> Inndelt etter et brekkpunkt ved 3,16 i en skala fra en til fem. Låg verdi = opplever mest handlingsrom.



Derimot fant vi liten forskjell mellom bedriftene på spørsmålet om de faktisk drev med utvikling av nye produkter (gamma: -0,13). Det indikerer at om bedriften opplevde lite eller stort handlingsrom, har liten sammenheng med om bedriften drev med utvikling av nye produkter eller ikke. Den lille svake tendensen tyder imidlertid i retning av at stort handlingsrom i en viss grad henger sammen med utvikling av nye produkter.

Det var også en tendens til at meieribedrifter som opplevde stort handlingsrom var mer aktive i det lokale næringsmiljøet. Dette viste seg blant annet i form av deltakelse i lokale interesseorganisasjoner for næringslivet (næringsforeninger og lignende).

**Tabell 12: Deltakelse i en interesseorganisasjon for det lokale næringslivet.**

Er meieribedriften med i en interesseorganisasjon for det lokale næringslivet?	Meieribedrifter med stort handlingsrom	Meieribedrifter med lite handlingsrom
Ja	70 %	48 %
Nei	30 %	52 %
Total (N)	100 % (27)	100 % (27)

*Gamma: 0,438*

70 prosent av bedriftene som opplevde handlingsrom var med i lokale næringsorganisasjoner mot 48 prosent for de med lite handlingsrom.

TINE-bedriftene opplever for øvrig klart mindre handlingsrom enn andre meieribedrifter (gamma: 0,620).

## 6 Bedriftsstrategier

Bedriftene har ulike strategier for å utvikle og styrke sin virksomhet. I vår undersøkelse har vi lagt vekt på å få fram bedriftenes syn på faktorer som kan knyttes til strategier som kostnadseffektivitet, produktutvikling, markedsorientering, organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling. Vi har ikke spurt direkte om disse strategiene i spørreundersøkelsen, men vi har i analysen satt sammen faktorer som vi mener gir strategiene et relevant innhold. En konsekvens av dette er at en bedrift kan bli klassifisert av oss til å følge en bestemt strategi, sjøl om det ikke er eksplisitt uttalt i bedriften.

Meierisektoren preges av TINEs dominerende posisjon og dette gir utslag i svarene på disse spørsmålene. Produktutvikling og markedsutvikling er i all hovedsak oppgaver som er lagt til TINE Norske Meierier og dels til region-selskapene. Dette er en viktig forklaring på at lokale meieribedrifter slår relativt lågt ut på spørsmålet om det har ansvar for produktutvikling og markedsutvikling.

Ved at denne undersøkelsen tar utgangspunkt i den lokale bedriften, oppstår det et særlig moment i forhold til strategier. Siden mange av bedriftene har et overordna organisasjonsledd, som også har et større strategisk ansvar enn den lokale bedriften, kan spørsmål om bedriftsstrategier oppleves som mindre relevant. Vi vil imidlertid legge til grunn at strategiene også vil vise seg ved den lokale bedriften i sin praktiske gjennomføring, dog ikke nødvendigvis slik at de enkelte handlingene er eksplisitt knyttet til bestemte strategier. Vi har derfor valgt å gjøre en analyse av strategier på denne måten, men uten å gå dypere inn i hvordan strategier utvikles og gjennomføres i praksis på ulike nivå i en organisasjon eller konsern.

### 6.1 *Kostnadslederskap*

I en rekke arbeider er det pekt på at meierisektoren har vært og er preget av en utvikling hvor aktørene følger strategier som vektlegger effektive produksjoner med utnyttelse av stordriftsfordeler.<sup>6</sup> Standardisering og spesialisering av produksjoner for å holde kostnader nede er prioritert (Borch og Stræte 1999). I denne undersøkelsen ble det stilt noen spørsmål som gir grunnlag for å kategorisere bedriftene ut fra hvor sterkt kostnadslederskap blir vektlagt.

---

<sup>6</sup> Stordriftsfordeler kan oppnås hvis man kan drive aktiviteter annerledes og mer rasjonelt ved større produksjonsvolum. Slike fordeler kan også oppnås hvis man kan fordele enkelte infrastrukturkostnader på en større omsetning (Porter 1992, s 91).

**Tabell 13: Syn på produksjon, produkter og marked.**

	Påstand	Andel som synes påstanden passer godt	Antall svar (N)
1	Vi vektlegger økt produktivitet meget sterkt	81 %	(62)
2	Vi produserer standardprodukter til lavest mulig kostnader	60 %	(62)
3	Vi satser på «just in time»-prinsippet for å redusere lagerhold og effektivisere bedriften	55 %	(62)
4	Vår bearbeidings-/foredlingsenhet er sterkt spesialisert for å oppnå stordriftsfordeler	53 %	(62)
5	Vår viktigste oppgave er å holde lave produksjonskostnader	53 %	(62)
6	Vi legger vekt på å helautomatisere produksjonslinjene	53 %	(62)
7	Vi foretar jevnlig en systematisk sammenligning (benchmarking) av vår virksomhet med de beste i bransjen	44 %	(62)
8	Vi er blant de bedrifter som har høyest produktivitet per ansatt i bransjen	44 %	(48)
9	Vi produserer både dyrere spesialprodukter og lavprisede standardprodukter	37 %	(62)
10	Vi utmerker oss med å produsere varer med særpreg for spesielle markedsnisjer	27 %	(62)
11	Vi produserer produkter med lokal/regional tilknytning	19 %	(62)
12	Vi har tilnærmet full utnyttelse av kapasiteten på vår maskinpark (tre skift = 100 prosent)	19 %	(62)

Å sikre høg produktivitet og holde låge kostnader er de viktigste faktorene som slår ut her, framfor mer orientering mot spesielle markedsnisjer. Samtidig kan vi se at det ikke er full oppmerksomhet eller utnyttelse av faktorer som

framfor alt bidrar til nettopp lågere kostnader. Det gjelder spesielt kapasitetsutnyttelse (påstand nr 12).

Vi har også konstruert en indeks for å sammenfatte vektleggingen av kostnadslederskap. De som syntes at påstandene nr 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 og 12 i tabell 13 passet godt og at påstand 10 og 11 passet mindre godt, har vi kategorisert som bedrifter som vektlegger kostnadslederskap.<sup>7</sup> De som har svart motsatt på de samme utsagnene, har vi kategorisert som mindre kostnadsfokuserede bedrifter.<sup>8</sup> Påstandene er likt vektlagt i indeksen. Vi vil igjen understreke at dette er en relativ gruppering. Vi viser for øvrig til side 15 for nærmere omtale av indekser.

**Tabell 14: Kostnadsstrategi og organisasjonstilknytning.**

	Andre meieribedrifter	TINE-bedrifter
Bedrifter med minst kostnadsfokus	67 %	49 %
Bedrifter med mest kostnadsfokus	33 %	51 %
Total (N)	100 % (9)	100 % (53)

*Gamma: 0,350*

Det er en middels sterk tendens til at TINE-bedrifter er mer kostnadsfokuserede enn andre meieribedrifter. Antallet bedrifter utenfor TINE er imidlertid få, slik at flytting av *en* bedrift fra den ene gruppen til den andre gjør her store prosentvise utslag. Forskjellene må derfor behandles med varsomhet.

Kostnadslederskap som bedriftsstrategi er for øvrig sammenholdt med øvrige bedriftsstrategier i kapittel 6.5.

## 6.2 Produktutvikling

Produktutvikling kan være en mangfoldig prosess, fra å utvikle helt nye produkter til å foreta mindre justeringer og kvalitetsendringer i eksisterende produkter. Også Gripsrud og Olsen (2001) peker på denne variasjonen innen produktutvikling i sin studie av markedsutvikling og produktutvikling i landbrukssamvirket.

I denne undersøkelsen av lokale meieribedrifter får produktutviklingsspørsmålet en spesiell betydning på grunn av dominansen av TINE

<sup>7</sup> Jf. spørsmål 9 i spørreskjema, vedlegg 3.

<sup>8</sup> Inndelt i to grupper etter et brekkpunkt ved 3,4 i en skala fra en til fem. Låg verdi = minst kostnadsorientert.

Meieriene. I TINE er ansvaret for produktutvikling lagt til TINE Norske Meierier. Dette forklarer at kun 18 prosent av de som har svart, sier at de har et sjølstendig ansvar for produktutvikling. De aller fleste har et overordnet organisasjonsledd som har hovedansvaret. Dette forhindrer imidlertid ikke at det arbeides med produktutvikling i meieribedriftene. 50 prosent av bedriftene svarte at de for tiden arbeidet med produktutvikling. Dette kan i så fall foregå på en av følgende måter:

- bedriften har et sjølstendig ansvar for produktutvikling
- bedriften samarbeider med et overordnet ledd i organisasjonen om produktutvikling (dette gjelder særlig innen TINE hvor den lokale bedriften særlig blir tatt med når nye produkter skal settes i produksjon)
- bedriften har tatt eget initiativ til produktutvikling, sjøl om et overordnet ledd har ansvaret (det er flere eksempler på dette i TINE, som har resultert i såkalte regionale produkter).

I undersøkelsen ble den halvparten som oppga at de drev med utvikling av nye produkter, stilt spørsmål om hva produktutvikling innebar for bedriften. Resultatet av dette er satt sammen i tabell 15.

**Tabell 15: Hva innebærer produktutvikling for meieribedrifter?**

	Andel av bedriftene som mente den enkelte definisjon på produktutvikling 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 er den viktigste forståelsen. Vi vil ut fra både teori og empiri dermed definere produktutvikling som utvikling av nytt produkt, endring av produksjonsprosess eller bruk av nye råvarer.

51 prosent av meieribedriftene lanserte nye produkter i perioden 1998-2000. Dette inkluderte ikke overføringer av produksjonen av eksisterende produkter fra et eventuelt morselskap/konsern. 52 prosent av de som lanserte

nye produkter, hadde kun ett nytt produkt. 16 prosent lanserte fire eller flere produkter i denne perioden.

3 prosent av meieribedriftene mottok offentlig lån eller tilskudd til produktutvikling i 2000.

Det ble også stilt spørsmål om bedriftens egen kompetanse i tilknytning til arbeid med produktutvikling (tabell 16), uavhengig av om de faktisk drev med utvikling eller ikke, og om tilgangen på kompetanse utenfor bedriften (tabell 17).

**Tabell 16: Tilgang på bedriftsintern kompetanse for produktutvikling.**

(N=62)

Stort sett all nødvendig kompetanse finnes ved bedriften	Bedriften har kompetanse på de viktigste feltene, men er også avhengig av betydelig støtte fra morselskap eller eksterne aktører	Bedriften har ikke slik kompetanse i dag	Total
18 %	58 %	24 %	100 %

**Tabell 17: Tilgang på bedriftsekstern kompetanse for produktutvikling.**

(N=62)

Svært god tilgang	God tilgang	Dårlig tilgang	Total
26 %	61 %	13 %	100 %

På spørsmålene om bedriften hadde egen kompetanse til å arbeid med utvikling av nye produkter eller om det var god tilgang til kompetanse utenfor bedriften, tyder svarene på at kompetansen var en uutnyttet ressurs i produktutviklingssammenheng. Dette begrunner vi med at det var en langt større andel som sa de hadde eller hadde tilgang til kompetanse (76 til 87 prosent) enn de som sa de faktisk drev med utvikling av nye produkter (50 prosent).

Produktutvikling er oftest et samspill mellom flere aktører, og spesielt i en større organisasjon er det viktig å stimulere til samarbeid for å utnytte alle ressurser. Det ble derfor stilt spørsmål om i hvilken grad bedriften bidro med innspill til produktutvikling overfor et eventuelt overordnet ledd i organisasjonen (morselskap, konsern). Majoriteten bidrar sjelden (tabell 18).

**Tabell 18: Bidrag med innspill til produktutvikling fra bedriften til et overordnet organisasjonsledd.**

(N=62)

Bidrar aldri	Bidrar sjelden	Bidrar ofte	Total
7 %	58 %	36 %	101 %

I undersøkelsen var vi opptatt av å få fram den lokale betydningen for bedriften. 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, Verdiskapningsprogrammet for matproduksjon eller lignende. Hver femte meieribedrift har mottatt slike henvendelser.

**Tabell 19: Lokale initiativ overfor bedriften til produktutvikling.**

(N=61)

Ja	Nei	Vet ikke	Total
21 %	66 %	13 %	100 %

### **6.3 Markedsorientering**

Med markedsorientering menes her i hvilken grad meieribedriftene har ansvar for og er orientert mot marked, salg, kunder og markedsføring.

**Tabell 20: Bedriftenes forhold til marked.**

(N=61)

Påstand	Andel som synes påstanden passer godt
Ved å utvikle nye produkter ønsker vi å nå nye kundegrupper	52 %
Våre produkter eksporteres til utlandet	26 %
Vi bruker store ressurser for å finne nye kunder til våre produkter	12 %
Vi gjennomfører jevnlig markedsundersøkelser	12 %

En forholdsvis liten andel av bedriftene er orientert mot markedet i form av markedsundersøkelser og søking etter nye kunder.

Ingen av bedriftene mottok offentlige lån eller tilskudd til markedsføring og markedsutvikling i 2000.

På grunnlag av besvarelsene i spørsmål 7b, 7c, 7d, 7l, 17a, 17c og 17d (se spørreskjema, vedlegg 3) er det laget en indeks som kan gradere bedriftene etter deres markedsorientering. Bedriftene er delt i to grupper: mest orientert mot marked og minst orientert mot marked.<sup>9</sup> Gruppering er relativ, men ikke relatert til bedrifter utenfor meieribransjen. Vi viser ellers til side 15 for nærmere omtale av indekser.

Også denne faktoren må behandles med varsomhet innenfor meierisektoren. I TINE er markedsansvaret ikke plassert hos den lokale bedriften eller anlegget, men hos det regionale selskapet eller TINE Norske Meierier, avhengig av hvilke produkter det gjelder. Denne faktumet viser seg også ved at det er forskjell mellom TINE-bedrifter og andre meieribedrifter når det gjelder markedsorientering. I TINE er de lokale bedriftene, naturlig nok, mindre markedsorienterte. Det er likevel eksempler på at også lokale TINE-bedrifter er aktive overfor markedet. Dette forsvarer å betrakte markedsorientering som en egen strategi i denne sammenhengen. Vi vil imidlertid understreke at denne undersøkelsen ikke er ment til eller gir grunnlag for å si noe generelt om markedsorientering *i seg sjøl* innen meierisektoren. Undersøkelsen kan imidlertid gi indikasjoner på hvilke faktorer som har betydning for markedsorientering.

Vi legger til grunn at markedsorientering krever spesifikke evner og kunnskap, og hvor lederen blant annet er en viktig drivkraft. Vi har derfor sett på sammenhenger mellom bedriftsledertype (se kapittel 5 om bedriftslederen) og bedriftens markedsorientering.

**Tabell 21: Sammenheng mellom bedriftsledertype og markedsorientering ved bedriften.**

Ledertype	Bedrifter som er mest orientert mot markedet	Bedrifter som er minst orientert mot markedet
”Entreprenøren”	57 %	37 %
”Administratoren”	43 %	63 %
Total (N)	100 % (28)	100 % (27)

*Gamma: 0,388*

Av tabellen ser vi at det er en middels sterk sammenheng i retning av at bedrifter som er mest orientert mot markedet i større grad (57 prosent) har en bedriftsleder av typen ”entreprenør”.

<sup>9</sup> Inndelt i to grupper etter et brekkpunkt ved 1,8 i en skala fra en til fem. Låg verdi = minst orientert mot marked.



## ***6.4 Organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling***

Uansett om bedriften er orientert mot kostnadslederskap eller produktutvikling, eller begge deler, er utvikling av organisasjonen og kompetansen i bedriften viktige strategier for å styrke bedriftens konkurransevne.

Med organisasjonsutvikling menes om bedriften opplever å ha ansvar for utvikling av egen organisasjon og i hvilken grad det er fokus på organisering, planlegging, bedriftskultur og ansattmedvirkning i bedriften.

Med kompetanseutvikling menes om bedriften opplever å ha ansvar for utvikling av bedriftens kompetanse, hvilket formelt kompetansenivå bedriften har, og i hvilken grad det gjennomføres videre- og etterutdanningstiltak, og i hvilken grad fokus på kompetanse og utvikling av ansatte.

Tabell 22 viser hva lederne av meieribedriftene svarte på en rekke faktorer knyttet til organisasjons- og kompetanseutvikling. 67 prosent av bedriftene oppgir å arbeide kontinuerlig med nye arbeidsrutiner. Det tyder på det er stor fokus på organisasjonen. Imidlertid synker aktiviteten når vi i spørreskjemaet konkretiserte tiltak innenfor organisasjons- og kompetanseutvikling. Vel halvparten av bedriftene slutter seg til påstander om at arbeidsoppgaver rulleres blant ansatte, at det drives langsiktig planlegging, at ansatte skal ha et læringsutbytte til daglig, at de ansatte er aktivt med i styringen av bedriften og at de ansatte sjøl kan planlegge gjennomføring av egne arbeidsoppgaver.

Næringsmiddelindustrien, som i mye annen industriell produksjon, er tradisjonelt bygd opp etter linjeorganisatoriske og hierarkiske prinsipper. Det er imidlertid endringer og nyanser her også. 44 prosent av bedriftene oppgir i stor grad å bruke team-organisering, mens en fjerdedel bruker i stor grad prosjektorganisering.

23 prosent av bedriftslederne gir uttrykk for at det burde vært mer nytenking omkring organisatoriske løsninger ved bedriften. Dette kan tas til inntekt for en hypotese om at den store majoriteten er tilfreds med dagens situasjon, eller har gode løsningsmodeller man arbeider seg i retning av.

**Tabell 22: Organisasjon, kompetanse, arbeidskraft.**

(N=61)

	Påstand	Andel som synes påstanden passer godt
1	Vi arbeider kontinuerlig med utvikling av nye arbeidsrutiner i bedriften	67 %
2	Arbeidsoppgavene rulleres blant de ansatte	54 %
3	Vi driver omfattende langsiktig planlegging i vår bedrift	52 %
4	Vi legger vekt på at alle ansatte skal ha et læringsutbytte av sin daglige arbeidssituasjon	52 %
5	De ansatte er aktivt med i styringen av bedriften	51 %
6	De ansatte kan selv planlegge hvordan deres egne arbeidsoppgaver kan gjennomføres	51 %
7	Vi bruker i stor grad team-organisering for å løse arbeidsoppgaver	44 %
8	Vi ønsker at alle våre ansatte i produksjonen skal ha fagbrevsutdanning	44 %
9	Vi arbeider gjennom interne organisasjonsutviklingsprosesser for å utvikle en vinnerkultur i vår bedrift	33 %
10	Vi har kompetanseutviklingsplaner for hver enkelt ansatt	33 %
11	Avdelingene/teamene i bedriften har eget resultatansvar	31 %
12	Kompetansenivået hos våre ansatte er blant de høyeste i bransjen	31 %
13	Vi benytter oss av ekstern kompetanse i vårt planleggings- og strategiarbeide	30 %
14	Vi bruker i stor grad prosjektorganisering for å løse arbeidsoppgaver	26 %
15	Det burde vært mer nytenkning omkring organisatoriske løsninger ved vår bedrift	23 %

Bedriftslederne ble også stilt noen spørsmål om deres vurdering av tilgangen på arbeidskraft til meieribedriften. 33 prosent mente at det var god tilgang på kompetent arbeidskraft i distriktet, resten var dermed ikke helt tilfreds. Det kan indikere at det kan være et problem med tilgang på arbeidskraft. Dels kan dette være at bedriften ligger i et område hvor det er mindre attraktivt å

bosette seg (56 prosent av lederne mente at det var attraktivt å bo i kommunen/nabokommunene hvor bedriften lå), og dels kan det være en konkurranse om relevant arbeidskraft (30 prosent konkurrerte om kvalifisert arbeidskraft med andre bedrifter lokalt). På tross av dette, var det kun 8 prosent som opplevde det som et stort problem for bedriften at ansatte ofte sluttet i jobben.

**Tabell 23: Utdanningsnivå i meieribedriftene.**

Andeler av arbeidsstokken i gjennomsnittsbedriften fordelt etter deres høyeste utdanning.

	Gjennomsnitt	Minimum	Maksimum
Folkeskole-/grunnskole	47 %	0 %	90 %
Videregående utdanning	42 %	0 %	100 %
Høyere utdanning	11 %	0 %	30 %
Totalt (N=61)	100 %		

Tabellen over viser utdanningsnivået for den gjennomsnittlige meieribedriften. Det er for eksempel 42 prosent av de ansatte som har videregående utdanning som høyeste utdanning, men variasjonene er store mellom bedriftene: fra at ingen har videregående utdanning som høyeste til at alle har det.

På spørsmål om hvor mange av bedriftens ansatte som deltok på ulike former for videre- og etterutdanningstiltak i 2000, viste det seg at i gjennomsnittsbedriften var det 0,23 deltakere per årsverk. Det var imidlertid store variasjoner: 12 prosent av bedriftene hadde ingen som tok noen form for etterutdanning, mens 10 prosent av bedriftene hadde 0,5 eller flere deltakere som deltok i utdanningstiltak.

7 prosent av meieribedriftene mottok offentlig lån eller tilskudd til videre- og etterutdanning i 2000.

På grunnlag av svar på påstandene i spørsmål 7k, og spørsmålene 17e til og med 17o (se spørreskjema i vedlegg 3), er det utviklet en indeks som kan gradere bedriftene i hvilken grad de er orientert mot organisasjonsutvikling. Bedriftene er delt i to grupper: en som er orientert mot organisasjonsutvikling og en som er lite orientert mot dette.<sup>10</sup>

På grunnlag av spørsmål 7j, 18, 19, 20a, 20b, 20c, 20d, 25m og 38b (se spørreskjema i vedlegg 2), er det utviklet en indeks som kan gradere bedriftene etter i hvilken grad de orientert mot kompetanseutvikling. Spørsmålene 18, 19 og 38b er gitt verdier og tilpasset en skala fra en til fem. Bedriftene er delt inn i

<sup>10</sup> Inndelt i to grupper etter et brekkpunkt ved 3,07 i en skala fra en til fem. Låg verdi = minst orientert mot organisasjonsutvikling.

to grupper: de som er orientert mot kompetanseutvikling og de som er lite orientert mot dette.<sup>11</sup>

Som for de andre indeksene er også disse relative, i den forstand at bedriftene er relatert til hverandre. Vi viser ellers til side 15 for nærmere omtale av indekser.

Disse to indeksene det er redegjort for her, er anvendt i en vurdering av bedriftsstrategier i kapittel 6.5.

Det må understrekes at den faktiske kompetansen ikke er målt direkte, men den formelle utdanningsbakgrunnen til de ansatte er målt. En bedrift kan ha høy kompetanse sjøl om andelen med høg utdanning er liten. Denne faktoren ”kompetanseutvikling” gir imidlertid indikasjoner på i hvilken grad man ved bedriften er opptatt av spørsmål knyttet til kompetanse, sett i forhold til øvrige meieribedrifter.

## ***6.5 Sammenhenger mellom bedriftsstrategier***

Ut fra de indeksene som er konstruert, omtalt i underkapitlene foran og mer generelt i introduksjonen på side 15, kan vi undersøke i hvilken grad bedriftene kombinerer ulike strategier som kostnadsorientering, produktutvikling, markedsorientering, organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling. Det må understrekes at grunnlaget for å kategorisere en bedrift som for eksempel markedsorientert er relativt, det vil si den er *mer* markedsorientert enn gjennomsnittet for alle meieribedriftene. Det er for eksempel ikke vurdert om meieribedrifter generelt er mer eller mindre markedsorientert enn bedrifter i andre bransjer.

---

<sup>11</sup> Inndelt i to grupper etter et brekkpunkt ved 2,6 i en skala fra en til fem. Låg verdi = minst orientert mot kompetanseutvikling.

**Tabell 24: Kombinering av kostnadsorientering og produktutvikling.**

Prosentfordeling.

	Driver produkt- utvikling	Driver ikke produkt- utvikling	Total (N)
Mest kostnads- orienterte bedrifter	24 %	34 %	58 % (36)
Minst kostnads- orienterte bedrifter	26 %	16 %	42 % (26)
Total (N)	50 % (31)	50 % (31)	100 % (62)

*Gamma: - 0,383*

De to største gruppene av meieribedrifter, på 34 og 26 prosent, kombinerer ikke strategier knyttet til kostnadsorientering og produktutvikling. Dette kan tyde på at det er en middels sterk motsetning mellom disse to strategiene, jf. også gammaverdien. Samtidig ser vi at det er liten forskjell mellom bedrifter som driver med produktutvikling. De er fordeler seg tilnærmet likt på om de er lite eller mye kostnadsorientert.

**Tabell 25: Kombinering av kostnadsorientering og markedsorientering.**

Prosentfordeling.

	Mest markeds- orienterte bedrifter	Minst markeds- orienterte bedrifter	Total (N)
Mest kostnads- orienterte bedrifter	31 %	26 %	57 % (31)
Minst kostnads- orienterte bedrifter	20 %	24 %	44 % (24)
Total (N)	51 % (28)	50 % (27)	101 % (55)

*Gamma: 0,179*

Det er en svak positiv sammenheng mellom kostnadsorientering og markedsorientering. Det vil at det er en svak tendens til at meieribedrifter kombinerer disse strategiene. Den største gruppen er også de som kombinerer kostnadsorientering og markedsorientering (31 prosent). Det er imidlertid en betydelig andel av bedriftene som verken er kostnadsfokuserte eller orientert mot marked.

**Tabell 26: Kombinering av kostnadsorientering og organisasjonsutvikling.**  
Prosentfordeling.

	Mest orientert mot organisasjonsutvikling	Minst orientert mot organisasjonsutvikling	Total (N)
Mest kostnadsorienterte bedrifter	32 %	25 %	57 % (34)
Minst kostnadsorienterte bedrifter	22 %	22 %	44 % (26)
Total (N)	54 % (32)	47 % (28)	101 % (60)

*Gamma: 0,118*

Sjøl om gruppen som kombinerer strategiene er størst (32 prosent), bidrar den jevne fordelingen på de andre gruppene til at det er en svært liten sammenheng mellom kostnadsorientering og organisasjonsutvikling.

Uten at den oversikten er tatt med her, fant vi en tilsvarende liten sammenheng mellom kostnadsorientering og orientering mot kompetanseutvikling. Bedrifter som er kostnadsorienterte viste en svært svak tendens til også å kombinere det med organisasjons- og kompetanseutvikling. Vi kan ut av det slutte at det ikke synes å være noen spesiell sammenheng, eller motsetning, mellom disse bedriftsstrategiene.

**Tabell 27: Kombinering av produktutvikling og markedsorientering.**  
Prosentfordeling.

	Mest markedsorienterte bedrifter	Minst markedsorienterte bedrifter	Total (N)
Driver med produktutvikling	33 %	18 %	51 % (28)
Driver ikke med produktutvikling	18 %	31 %	49 % (27)
Total (N)	51 % (28)	49 % (27)	100 % (55)

*Gamma: 0,507*

Det er en sterk positiv sammenheng mellom produktutvikling og markedsorientering. De bedriftene som driver med produktutvikling er i stor grad også mest orientert mot markedet (33 prosent). Men det er også verdt å merke seg at en betydelig andel bedrifter driver produktutvikling uten å være spesielt orientert mot markedet. Dette kan imidlertid trolig forklares med at

mange bedrifter er integrert i større selskaper, som TINE, og dermed er det andre enheter som har ansvar for markedskontakt. Vi antar likevel at det er en hemsko å ikke være orientert mot markedet når man driver produktutvikling.

Vi har også sett på sammenhenger mellom produktutvikling og fokus på henholdsvis organisasjons- og kompetanseutvikling. I begge tilfeller gjelder at det er en svak positiv sammenheng. Det betyr at bedrifter som driver med produktutvikling har en svak tendens til også å være opptatt av organisasjons- og kompetanseutvikling.

**Tabell 28: Kombinering av markedsorientering og organisasjonsutvikling.**  
Prosentfordeling.

	Mest orientert mot organisasjonsutvikling	Minst orientert mot organisasjonsutvikling	Total (N)
Mest markedsorienterte bedrifter	35 %	16 %	51 % (28)
Minst markedsorienterte bedrifter	20 %	29 %	49 % (27)
Total (N)	55 % (30)	45 % (25)	100 % (55)

*Gamma: 0,509*

Det er en sterk positiv sammenheng mellom bedriftenes markedsorientering og deres fokus på organisasjonsutvikling. De mest markedsorienterte bedriftene er også mest orientert mot organisasjonsutvikling (35 prosent). Tilsvarende tendens gjelder også for kompetanseutvikling, men her er tendensen svakere (gamma 0,295).

Vi har også sett på sammenhengen mellom bedriftenes fokus på organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling. Vi burde forvente en sterk sammenheng her, siden de må kunne sies å være nært beslektede strategier. Det stemmer også at sammenhengen er sterk positiv (gamma 0,541). Bedriftene kombinerer gjerne dette.

I tabell 29 og figur 2 har vi oppsummert de foregående tabellene om kombinasjoner av ulike bedriftsstrategier innen meieribransjen.

**Tabell 29: Oppsummering av sammenhenger mellom bedriftsstrategier.**

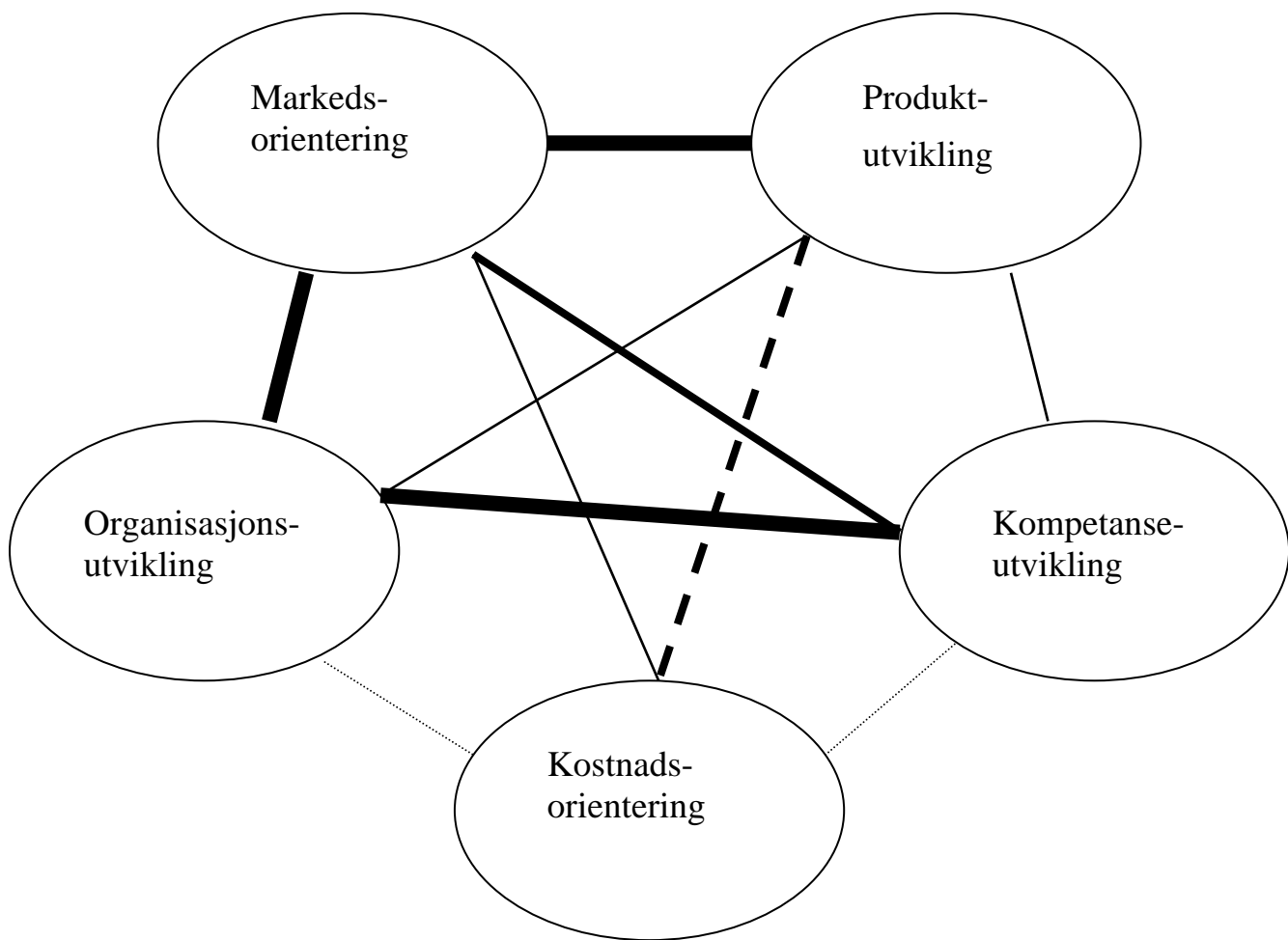
	<b>Kostn.-orientering</b>	<b>Produkt-utvikling</b>	<b>Markedsorientering</b>	<b>Organisasjons-utvikling</b>	<b>Kompetanse-utvikling</b>
<b>Kostnadsorientering</b>	-	middels negativ sammenh.	svak positiv sammenheng	liten sammenheng	liten sammenheng
<b>Produkt-utvikling</b>	-	-	sterk positiv sammenheng	svak positiv sammenheng	svak positiv sammenheng
<b>Markedsorientering</b>	-	-	-	sterk positiv sammenheng	middels pos. sammenheng
<b>Organisasjons-utvikling</b>	-	-	-	-	sterk positiv sammenheng
<b>Kompetanse-utvikling</b>	-	-	-	-	-

Tabellen viser hvilke sammenhenger vi har funnet ut fra bedriftsledernes svar på hvilke prioriteringer og tilpasninger som blir gjort i meieribedriftene. Vi har funnet tre sterke positive sammenhenger. For det første er de bedriftene som er mest markedsorienterte også de som driver mest med produktutvikling. Dette er neppe en overraskende sammenheng. For det andre er det en sterk positiv sammenheng mellom markedsorientering og organisasjonsutvikling. Dette kan være et mer overraskende funn. Vi har ikke analysert dette dypere, men det tyder på at bedrifter som er opptatt av marked og kunder, er også i sterkere grad opptatt av å utvikle egen organisasjon. For det tredje fant vi en sterk sammenheng mellom organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling. Dette var ikke overraskende, siden det er nært beslektede strategier.




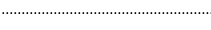

Vi fant bare en negativ sammenheng, som dessuten var middels sterk. Det var mellom kostnadsorientering og produktutvikling. Dette tyder på at det er en motsetning mellom å arbeide med nyskaping i form av å utvikle nye produkter og samtidig være kostnadsorientert. Dette er vel å merke relative sammenhenger. Det vil si at bedrifter som driver produktutvikling, er *blant de minst* kostnadsorienterte. Dette underbygger en antakelse om at det å drive nyskaping og å være effektivitetsorientert i produksjonen, er to ulike arbeidsmåter som krever ulike arbeidsmåter og tilpasninger, som de færreste bedriftene makter å kombinere.

Vi har i denne rapporten ikke drøftet nærmere hva sammenhengene mellom strategiene innebærer og hvilke årsaksforhold som foreligger.





**Figur 2: Sammenhenger mellom bedriftsstrategier.**

-  Sterk positiv sammenheng
  -  Middels positiv sammenheng
  -  Svak positiv sammenheng
  -  Liten sammenheng
  -  Middels negativ sammenheng
-

## 7 Merkeordninger

I undersøkelsen ble det spurt om produksjonen og produktene ved bedriften var tilsluttet merkeordningen "Godt norsk"<sup>12</sup>. 70 prosent av bedriftene var tilsluttet denne ordningen.

**Tabell 30: Vurderinger av påstander om merkeordningen "Godt norsk".**  
Prosentfordelinger blant bedriftene som har svart at de er tilsluttet ordningen.

Påstand	Andel som synes påstanden passer godt	Antall svar (N)
Bedriften er fornøyd med "Godt norsk"	29 %	(38)
"Godt norsk" bør stille strengere krav til sporbarhet	41 %	(34)
"Godt norsk" bør ha strengere krav til kvaliteten på råvarene	39 %	(33)
"Godt norsk" vil bli viktigere ved økt konkurranse fra importerte produkter	57 %	(37)

Bedriftene vurderte "Godt norsk" som viktig framover ved økt importkonkurranse, men samtidig er det under 30 prosent som er fornøyd med ordningen. Undersøkelsen ble gjennomført før Godt norsk endret profil høsten 2001.

**Tabell 31: Vurderinger av eventuelle nye merkeordninger.**  
Prosentfordeling av bedriftene som har svart.

Bør det etableres nye merkeordninger som:	Ja	Nei	Vet ikke	Total (N)
- stiller strengere krav til historisk, tradisjonell og/eller geografisk opprinnelse	28	47	25	100 % (60)
- kan dokumentere spesielle produktkvaliteter	29	56	15	100 % (59)

Interessen for andre merkeordninger er varierende, men generelt noe lunken. Kun 5 prosent av meieribedriftene var tilsluttet lokale/regionale merkeordninger. Dessuten var det under 30 prosent som stilte seg i utgangspunktet positive til nye merkeordninger som stiller mer spesifikke krav.

<sup>12</sup> Stiftelsen Godt norsk skiftet høsten 2001 navn til Matmerk, men merkeordningen "Godt norsk" er videreført, samtidig som nye og mer spesifikke merker også er lansert ("Spesialitet" og et eget opprinnelsesmerke som vil komme i løpet av 2002).

## 8 Lokalisering

Vi skal i denne delen av rapporten se nærmere på om det er sammenhenger mellom bedriftenes ulike strategier og deres lokalisering i et ruralt perspektiv. Vi må imidlertid først redegjøre nærmere for hva vi forstår med lokalisering og ruralt.

Bedriftenes lokalisering kan beskrives på flere måter. Vi har tatt utgangspunkt i kommunen hvor bedriftsanleggene er fysisk plassert. Kommunene er imidlertid høyst ulike. Vi har valgt å klassifisere kommunene etter en rural-urban dimensjon. 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 sysselsettingen som er sysselsatt i jordbruket og
4. andelen av sjølstendig næringsdrivende.

Denne definisjonen ble først utført i praksis av Almås og Elden (1997), hvor alle kommuner fikk tildelt en verdi på en ruralitetsindeks etter deres relative plassering i forhold til andre kommuner. Dette er senere oppdatert av Blekesaune (1999). Vår anvendelse baserer seg på Blekesaunes oppdatering. For en nærmere argumentasjon for valget av indikatorer vises til de to nevnte referansene.

For hver av de fire indikatorene i definisjonen av ruralitet får hver kommune tildelt en indeksverdi. På grunnlag av den totale indeksverdien for alle fire indikatorer, kan kommunene grupperes i ulike grupper. I tabell 32 har vi anvendt tre kategorier av kommuner, hvor meieribedriftene er lokalisert.

**Tabell 32: Lokalisering av meieribedrifter i en rural-urban dimensjon.**

(Prosent) (N=62)

Bygdemeieriet (med rural lokalisering)	Bygdebymeieriet (med semirural og semiurban lokalisering)	Bymeieriet (med urban lokalisering)	Total
39 %	39 %	23 %	101 %

Bygdemeieriet er lokalisert typisk i en kommune med mindre tettsted og/eller spredtbygde strøk. Bygdebymeieriet er lokalisert typisk i kommuner med tettsted eller mindre byer, mens bymeieriet finner vi vanligvis i bykommuner.

I henhold til bedriftsstørrelse målt etter årsverk er de største bedriftene lokalisert i byer og bygdebyer. Den samme trenden finner vi også målt etter for- edla melkemengde ved bedriften, men her er det mindre tydelig forskjeller mellom bygde- og bymeieriet. Det indikerer at bymeieriene er mer arbeids- intensive.

På bakgrunn av dette kan vi anvende denne kategoriseringen i forhold til meieribedriftenes strategier.

**Tabell 33: Lokalisering og kostnadsstrategi.**

(Prosent)

	Bygdemeieriet	Bygdebymeieriet	Bymeieriet
Lite kostnadsfokuserte bedrifter	46 %	46 %	29 %
Kostnadsfokuserte bedrifter	54 %	54 %	71 %
Totalt (N=62)	100 % (24)	100 % (24)	100 % (14)

*Gamma: 0,190*

Bymeierier er i større grad kostnadsfokuserte enn de andre meieriene, ved at 71 prosent av bymeieriene er kostnadsfokuserte mot 54 prosent for de andre. Dette kan ha sammenheng med den regionale produksjonsstrukturen, det vil si at produksjonstypene er fordelt ulikt regionalt, mer om dette nedenfor.

**Tabell 34: Lokalisering og produktutvikling.**

(Prosent)

	Bygdemeieriet	Bygdebymeieriet	Bymeieriet
Driver ikke produktutvikling	50 %	42 %	64 %
Driver produktutvikling	50 %	58 %	36 %
Totalt (N=62)	100 % (24)	100 % (24)	100 % (14)

*Gamma: -0,120*

Det synes å være liten sammenheng mellom meieribedriftens beliggenhet i et ruralt/urbant perspektiv og om de drev produktutvikling eller ikke. Tenden- sen er imidlertid at bymeieriet i mindre grad drev med utvikling av nye pro- dukter, mens bygdebymeieriet i større grad gjorde det. Dette kan også ha sammenheng med den regionale produksjonsstrukturen. 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.

På grunnlag av spørsmål 23, 25a til e og 25g til o, se spørreskjema i vedlegg 3, har vi laget en indeks som skal gi uttrykk for i hvilken grad bedriftene er i kontakt med lokale og regionale aktører. Dette omfatter både kontakt med offentlige myndigheter og andre bedrifter. På grunnlag av indeksen er bedriftene delt i to grupper: en gruppe med bedrifter som er i minst kontakt med andre aktører og en gruppe med bedrifter som er i mest kontakt med andre.<sup>13</sup> Inndelingsgrunnlaget er relativt, ved at bedriftene er kun gruppert i forhold til hverandre. Mer om indekser på side 15.

**Tabell 35: Lokalisering og bedriftens kontakt med lokale og regionale aktører.**

(Prosent)

	Bygdemeieriet	Bygdebymeieriet	Bymeieriet
Minst i kontakt med andre lokale og regionale aktører	50 %	33 %	39 %
Mest i kontakt med andre lokale og regionale aktører	50 %	67 %	62 %
Totalt (N=56)	100 % (22)	100 % (21)	100 % (13)

*Gamma: 0,192*

Det var en svak sammenheng mellom lokalisering og bedriftens orientering mot lokale og regionale aktører. Bygdemeieriene skilte seg mest ut, ved at de i mindre grad var orientert mot andre aktører enn andre meierier.

Vi har også konstruert en indeks som er ment å gi uttrykk for graden av engasjement i relasjonene mellom bedrift og lokalsamfunn. Dette omfatter både bedriftens engasjement i forhold til lokalsamfunnet og lokalsamfunnets engasjement i forhold til bedriften, dog vurdert ut fra bedriftens ståsted. Vi kan ut fra dette si at indeksen gir mer uttrykk for kvaliteten i relasjonene. Indeksen er laget på grunnlag av spørsmålene 32 a til og med 32 f (se spørreskjema, vedlegg 3). Bedriftene er delt i to grupper: bedriftene med mest engasjement i relasjonene og bedriftene med minst engasjement.<sup>14</sup> Mer om indekser på side 15.

<sup>13</sup> Inndelt i to grupper etter et brekkpunkt ved 2,2 i en skala fra en til fem. Låg verdi = minst kontakt. For spørsmål 23 er tilknytning til lokal interesseorganisasjon gitt verdi fem.

<sup>14</sup> Inndelt i to grupper etter et brekkpunkt ved 3,25 i en skala fra en til fem. Låg verdi = mest engasjement i relasjonene.

**Tabell 36: Lokalisering og grad av engasjement i relasjonene mellom bedrift og lokalsamfunn.**

(Prosent)

	Bygdemeieriet	Bygdebymeieriet	Bymeieriet
Minst engasjement	41 %	44 %	58 %
Mest engasjement	59 %	57 %	42 %
Totalt (N=57)	100 % (22)	101 % (23)	100 % (12)

*Gamma: -0,191*

Tabellen viser at det er en svak sammenheng mellom lokalisering og graden av engasjement i relasjonene. Bymeieriet har minst engasjement i de lokale relasjonene (58 prosent) i forhold til de andre meieriene. Vi kan dermed se at det er ulike tendenser i et ruralt perspektiv i forhold til meieribedriftens relasjoner til lokale og regionale aktører: Mens bygdemeieriet i mindre grad har kontakt med slike aktører, har de størst engasjement i relasjonene når de først har kontakt.

## 9 Nettverk

### 9.1 Viktige aktører i meieribedriftens nettverk

**Tabell 37: Hvor viktig er kontakten med følgende aktører for at bedriften skal utvikle seg positivt?**

Aktør (rangert etter viktighet)	Andel som anser kontakten som viktig	Antall svar (N)
Eventuelt overordnet ledd i organisasjonen (morselskap, konsern e.l.)	93 %	(60)
Andre meieribedrifter	82 %	(60)
Forskningsmiljøer	47 %	(60)
Utdanningsinstitusjoner	43 %	(60)
Representanter fra produsentlagene og landbrukets faglag	28 %	(60)
Andre bedrifter i kommunen	28 %	(60)
Kommunens næringsavdeling	27 %	(59)
Den politiske ledelsen i kommunen	25 %	(59)
Den lokale næringsforeningen	20 %	(59)
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) sitt regionkontor	20 %	(59)
Arbeidsmarkedsetaten	19 %	(59)
Andre offentlige aktører som driver med næringsutvikling	16 %	(58)
Andre kommunale etater	14 %	(58)
Private konsulenter utenfor kommunen	12 %	(60)
Lokal bankforbindelse	10 %	(59)
Private konsulenter i kommunen	3 %	(59)

De klart viktigste aktørene i nettverket til meieribedrifter, for at de skal utvikle seg positivt, var overordnet organisasjonsledd, andre meieribedrifter, forskningsmiljøer og utdanningsinstitusjoner. Det må understrekes at dette var et

generelt spørsmål og ikke avgrenset til spesielle deler av virksomheten ved bedriften.

**Tabell 38: Hvor kjøper meieribedriftene tjenester?**

(Prosent) Flere alternativer var mulig for hver tjeneste (gir mer enn 100 prosent).

Oppgave	Komm./nabo-komm.	Fylket	Nasjonalt	Utføres av bedriften selv/morselskap	Antall svar (N)
Regnskap	7 %			97 %	(57)
Renhold	39 %		3 %	68 %	(57)
Håndverkertjenester	76 %	14 %	16 %	34 %	(58)
Inntransport	49 %	12 %	5 %	42 %	(57)
Uttransport	45 %	22 %	16 %	47 %	(51)
Kvalitetskontroll	19 %	7 %	31 %	83 %	(58)
Bedriftshelsetjeneste	92 %	5 %		3 %	(59)
Konsulenttenester (produksjonsprosess, kvalitetssikring, markedsutvikling og lignende)	12 %	11 %	48 %	65 %	(57)

Tabell 38 gir et bilde på den geografiske fordelingen av hvor meieribedrifter kjøper noen utvalgte tjenester fra. Vi kan se at viktige lokale tjenester er bedriftshelsetjeneste, håndverkertjenester, transport og renhold. Mer spesifikke kompetansetjenester som kvalitetskontroll og konsulenttenester finner de på nasjonalt nivå. Det er også verdt å merke seg at med unntak av bedriftshelsetjeneste, er meieribedriftene i stor grad sjølforsynt med tjenester, det vil si bedriften eller morselskapet utfører oppgavene. Dette skyldes sjølsagt at TINE i stor grad håndterer dette internt i organisasjonen.



## 9.2 Betydningen av lokalt nettverk

**Tabell 39: Om meieribedriftens forhold til lokale og regionale aktører.**

(N=59-60)

Påstand	Andel som syntes påstanden passet godt
Skoleklasser o.l. er ofte på bedriftsbesøk hos oss	47 %
Vi samarbeider med skoler og andre utdanningsinstitusjoner om kompetanseutvikling	42 %
Vi støtter det lokale organisasjonslivet med sponsormidler, reklame etc	39 %
Vi har liten kontakt med kommunen	34 %
Kommunen arbeider aktivt for å støtte opp om næringslivet	31 %
Vi har nytte av samarbeid med næringsmiddelbedrifter lokalt	29 %
Vi samarbeider med forsknings- og kompetansesentere i regionen	17 %
Kommunen har støttet oss med finansiering av prosjekter	14 %
Vi samarbeider med andre bedrifter om lokal næringsutvikling	12 %
Vi blir ofte bedt om råd fra melkeprodusenter som planlegger å starte småskala foredling på egen gård	12 %
Vi samarbeider med småskala matprodusenter lokalt	10 %
Vi samarbeider med andre bedrifter/organisasjoner for å utvikle næringslivet i regionen	10 %
SND følger opp de prosjektene som de finansierer	10 %*
Det hender at kommunen kontakter oss for å få råd om næringsutvikling	5 %
Vi har jevnlig kontakt med representanter fra SND i regionen	5 %

\* 26 % svarte vet ikke.

Relasjonen med lokale aktører som slår sterkest ut i tabell 39, er såkalte langsiktige kontakter knyttet til skoler og goodwill-kontakt med organisasjoner med mer. Kun 34 prosent krysset av for at de hadde liten kontakt med kommunen. Med andre ord, to tredeler av meieribedriftene følte dermed at de i det

minste hadde en viss kontakt med kommunen. Samtidig var det bare vel en tredel som distanserte seg helt fra påstand og som dermed må sies å ha stor kontakt med kommunen. Kontakten med det offentlige synes generelt å være beskjedent, og da spesielt SND. Til dette må det bemerkes at mange meieribedrifter er tilknyttet regionale TINE-selskaper, som vanligvis er en mer naturlig kontakt med SND. Dessuten betraktes TINE som et konsern i forbindelse med tildeling av lån og tilskudd (også *før* etableringen av det juridiske konsernet fra 2002). Og siden det er sterke begrensninger i bruken av offentlig støtte i slike sammenhenger, blir meieribedrifter i TINE fort ekskludert i virkemiddelsammenheng.

Da er det imidlertid mer overraskende at meieribedriftene i liten grad er aktive i lokal næringsutvikling, sjøl om 56 prosent av meieribedriftene oppga at de var med i en interesseorganisasjon for det lokale næringslivet.

På grunnlag av besvarelsene har vi, som omtalt på side 44, konstruert en indeks som gir uttrykk for i hvilken grad bedriftene er i kontakt med lokale og regionale aktører. At de har mest kontakt betyr at de i større grad er med i lokale næringsforeninger, har mer kontakt med kommunen, SND, andre næringsmiddelbedrifter og andre bedrifter lokalt og i regionen, mer kontakt med offentlige institusjoner (skoler med mer), og har kontakt med lokalt organisasjonsliv.

Vi har undersøkt om det kan være signifikante sammenhenger mellom de enkelte bedriftsstrategiene og kontakt med lokale og regionale aktører. Vi fant kun en signifikant sammenheng, og det var med bedriftens vektlegging av organisasjonsutvikling.

**Tabell 40: Sammenheng mellom organisasjonsutvikling og bedriftenes kontakt med lokale og regionale aktører.**

	Bedrifter som er mest orientert mot organisasjonsutvikling	Bedrifter som er minst orientert mot organisasjonsutvikling
Bedrifter som er mest i kontakt med andre lokale og regionale aktører	79 %	35 %
Bedrifter som er minst i kontakt med andre lokale og regionale aktører	21 %	65 %
Total (N=55)	100 % (29)	100 % (26)

*Gamma: 0,757*

Bedrifter som er mest orientert mot organisasjonsutvikling hadde en sterk og klar tendens til å være mer orientert mot lokale og regionale aktører enn de som ikke var så orientert mot organisasjonsutvikling.

### 9.3 Strategiske nettverk

Bedriftene vil ha behov for kontakt med ulike aktører avhengig av hvilke strategier bedriftene vektlegger. I det følgende viser vi en oversikt over hvilke nettverk som er viktigst for bedriftene i deres ulike strategier som markedsorientering, produktutvikling, organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling.

**Tabell 41: Nettverk for markedsutvikling i meieribedrifter.**

Aktører som har bistått meieribedriften i arbeid med markedsutvikling <sup>15</sup>	Bistått i noen eller stor grad (N=58)
Eventuelt overordnet organisasjonsledd (morselskap, konsern e.l)	88 %
Forsknings- og utdanningsmiljøer	31 %
Andre meieribedrifter	29 %
Leverandørbedrifter	29 %
Dagligvarebransjen	17 %
Private konsulenter utenfor kommunen	9 %
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, SND	5 %
Andre bedrifter i kommunen	3 %
Kommunale etater	2 %
Private konsulenter i kommunen	2 %

Overordnet organisasjonsledd var desidert viktigst for meieribedriften i markedsutviklingsarbeidet. Dette er ikke overraskende siden ansvaret for markedskontakten er plassert hos mer overordna strategiansvarlige ledd i organisasjonene. Det var ingen forskjell mellom TINE-bedrifter og andre bedrifter. For mange bedrifter har imidlertid både forsknings- og utdanningsmiljøer og andre bedrifter bidratt. Og her skilte TINE-bedriftene seg ut med større kontakt med forsknings- og utdanningsmiljøer og med leverandør-

<sup>15</sup> Begrepet markedsutvikling ble brukt i spørreskjemaet. Dette forstår vi som et noe snevrere begrep enn markedsorientering slik vi har definert det i kapittel 6.3. Tabellen er dermed ikke helt dekkende for strategien markedsorientering.

bedrifter. Konsulenter har liten betydning. De kan likevel være viktige i nettverket til det overordnede organisasjonsleddet.

**Tabell 42: Nettverk for produktvikling i meieribedrifter.**

Aktører som har bistått meieribedriften i arbeid med produktutvikling	Bistått i noen eller stor grad (N=57)
Eventuelt overordnet organisasjonsledd (morselskap, konsern e.l)	76 %
Leverandørbedrifter	37 %
Forsknings- og utdanningsmiljøer	30 %
Andre meieribedrifter	29 %
Kokkefaglige miljøer	11 %
Dagligvarebransjen	9 %
Private konsulenter utenfor kommunen	7 %
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, SND	4 %
Kommunale etater	2 %
Andre bedrifter i kommunen	0 %
Private konsulenter i kommunen	0 %

Også når det gjelder produktutvikling er overordnet organisasjonsledd klart viktigst, men også leverandørbedrifter bidrar vesentlig. Det var bare mindre forskjeller mellom TINE-bedrifter og andre bedrifter. Det er ellers verdt å merke seg at konsulenter har liten betydning.

**Tabell 43: Nettverk for organisasjonsutvikling i meieribedrifter.**

Aktører som har bistått meieribedriften i arbeid med organisasjonsutvikling	Bistått i noen eller stor grad (N=58)
Eventuelt overordnet organisasjonsledd (morselskap, konsern e.l)	85 %
Andre meieribedrifter	24 %
Private konsulenter utenfor kommunen	24 %
Forsknings- og utdanningsmiljøer	9 %
Kommunale etater	3 %
Private konsulenter i kommunen	3 %
Andre bedrifter i kommunen	2 %
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, SND	2 %

Overordnet organisasjonsledd var også entydig viktigst for organisasjonsutvikling i meieribedriftene. Av andre som hadde noen betydning, var andre meieribedrifter og private konsulenter. Vi kan også merke oss at verken forsknings- og utdanningsmiljøer eller SND hadde noen særlig betydning for organisasjonsutvikling i meieribedriftene.

**Tabell 44: Nettverk for kompetanseutvikling i meieribedrifter.**

Aktører som har bistått meieribedriften i arbeid med kompetanseutvikling	Bistått i noen eller stor grad (N=58)
Eventuelt overordnet organisasjonsledd (morselskap, konsern e.l)	88 %
Leverandørbedrifter	47 %
Forsknings- og utdanningsinstitusjoner	40 %
Andre meieribedrifter	35 %
Private konsulenter utenfor kommunen	33 %
Andre bedrifter i kommunen	7 %
Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, SND	3 %
Private konsulenter i kommunen	3 %
Kommunale etater	2 %

Igjen var det overordnet organisasjonsledd som var viktigst for kompetanseutviklingen i meieribedriftene. Men både leverandørbedrifter, forsknings- og utdanningsinstitusjoner, andre meieribedrifter og konsulenter utenfor kommunen var viktige bidragsytere.

Overordnet organisasjonsledd og andre meieribedrifter hadde klart større betydning for TINE-bedriftene enn de andre bedriftene med hensyn til kompetanseutvikling. Leverandørbedrifter, forsknings- og utdanningsinstitusjoner, hadde også noe større betydning for TINE-bedriftene. Konsulenter hadde imidlertid noe mindre betydning for TINE-bedriftene enn de andre bedriftene.

Det er også verdt å merke seg at verken andre bedrifter i kommunen, SND eller lokale konsulenter blir vurdert til å ha noen særlig betydning for kompetanseutviklingen ved meieribedriftene.

## 10 Ressurser i bedrift og lokalsamfunn

I det følgende ser vi nærmere på forholdet mellom meieribedrift og lokalsamfunn. Dette omfatter for det første en vurdering av om lokale rammevilkår er tilfredsstillende for meieribedriften og for det andre en kvalitetsvurdering av forholdet mellom bedrift og lokalsamfunn.

**Tabell 45: Lokale rammevilkår for meieribedriften.**

Tilbyr lokalsamfunnet gode rammevilkår når det gjelder:	I noen eller stor grad	Antall svar (N)
Tilgang på håndverkertjenester	93 %	(58)
Teknisk infrastruktur (vant, kloakk, rensesystem etc)	88 %	(59)
Tilgang på råvarer	85 %	(58)
Tilgang på arbeidskraft	78 %	(60)
Kommunikasjon og transport	70 %	(59)
Nærhet til markedet	48 %	(59)

Generelt viser tabellen at meieribedriftene var tilfreds med lokale rammevilkår. Unntaket er imidlertid at mange opplevde en manglende nærhet til markedet.

Det var jevnt over bare mindre forskjeller på TINE-bedrifter og andre bedrifter på rammevilkårene som er nevnt i tabell 45.

Vi har også sett nærmere på om det var sammenhenger mellom meieribedriftenes lokalisering og hvordan de lokale rammevilkårene ble vurdert. Tilgangen på håndverkertjenester ble opplevd som noe bedre hos bymeieriet enn hos bygdeby- og bygdemeieriet. Teknisk infrastruktur ble opplevd noe bedre hos bygdemeieriet enn hos de andre to kategoriene. Det var bare mindre forskjeller i opplevelsen av tilgang på råvarer etter hvor meieriet var lokalisert. Det var imidlertid en liten gruppe bygdemeierier som klart ikke var fornøyd med tilgangen på råvarer. Bygdebymeieriene var mest fornøyd med tilgangen på arbeidskraft, mens det var en mer polarisering (fornøyd/misfornøyd) blant bymeieriene og bygdemeieriene. Når det gjelder lokale forhold for kommunikasjon og transport, var bygdemeieriet noe mer tilfreds med dette enn de andre to kategoriene. Ellers var det naturlig nok en klar tendens til at bedriftene var mer fornøyd med nærheten til markedet jo nærmere byen bedriften lå.

**Tabell 46: Bedriftskultur og lokalt engasjement.**

Påstand	Andel som synes påstanden passer godt	Antall svar (N)
Våre ansatte er flinke til å stille opp for bedriften	87 %	(59)
At bedriften går godt, er viktig for utviklingen av lokalsamfunnet	68 %	(60)
Det er god samarbeidsånd i kommunen	32 %	(59)
Vi føler at lokalsamfunnet stiller opp for bedriften	27 %	(59)
Tilbakemeldinger fra lokale forbrukere gir oss viktige innspill til driften av bedriften	24 %	(59)
Lokalsamfunnet viser i liten grad interesse for arbeidet ved bedriften	22 %	(60)
Lokale forhold er lite viktige for bedriften	18 %	(60)
Vår bedrift har liten betydning for sysselsettingen lokalt	12 %	(60)
Samarbeid med andre bedrifter i lokalsamfunnet er avgjørende for driften av bedriften	9 %	(59)

Generelt mente respondentene at det var viktig for lokalsamfunnet at bedriften går godt og at lokale forhold har betydning for bedriften. Samtidig er det tydelig at det var stor mangel på samarbeid lokalt, mangel på lokal støtte og mangel på samarbeidsånd.

Det er relativt små forskjeller mellom TINE-bedriftene og andre bedrifter i respons på påstandene som er vist i tabell 46. Ansatte er for eksempel like flinke til å stille opp for bedriften. TINE-bedriftene mente imidlertid i større grad enn andre meieribedrifter at det var viktig for utviklingen av lokalsamfunnet at bedriften gikk godt. På den andre siden følte andre meieribedrifter i større grad enn TINE-bedriftene at lokalsamfunnet stilte opp for bedriften.

Vi har også sett nærmere på om det er sammenhenger mellom bedriftskultur, lokalt engasjement og bedriftenes lokalisering. Resultatene fra dette er sammenstilt i tabell 47.



**Tabell 47: Bedriftskultur og lokalt engasjement i forhold til meieribedriftens lokalisering.**

Påstand	Gamma	Hovedtrend for hvilke meieribedrifter påstanden passer for
Våre ansatte er flinke til å stille opp for bedriften	-0,287	Passer noe bedre for bygdemeierier
At bedriften går godt, er viktig for utviklingen av lokalsamfunnet	-0,237	Passer minst for bymeierier
Det er god samarbeidsånd i kommunen	-0,227	Passer best for bygdemeieriet og dels bygdebymeieriet*
Vi føler at lokalsamfunnet stiller opp for bedriften	-0,415	Passer best for bygdemeieriet og klart minst for bymeieriet*
Tilbakemeldinger fra lokale forbrukere gir oss viktige innspill til driften av bedriften	0,219	Passer best for bymeieriet og dels bygdemeieriet*
Lokalsamfunnet viser i liten grad interesse for arbeidet ved bedriften	0,379	Passer klart minst for bygdemeieriet*
Lokale forhold er lite viktige for bedriften	0,088	Små forskjeller, men passer minst for bygdebymeieriet*
Vår bedrift har liten betydning for sysselsettingen lokalt	0,366	Passer best for bymeieriet*
Samarbeid med andre bedrifter i lokalsamfunnet er avgjørende for driften av bedriften	0,407	Passer best for bymeieriet*

*\*NB: Hovedtrekket er at disse påstandene passer dårlig for alle meieribedrifter, jf. tabell 46.*

Ut fra tabell 47 vil vi tolke at relasjonene mellom bedrift og lokalsamfunn er tettere og mer preget av engasjement hos bygdemeieriene. At en bedrift betyr mer for et lite lokalsamfunn enn et stort, er ikke overraskende.

## 11 Oppsummering

Denne rapporten presenterer resultater fra en spørreundersøkelse blant de lokale bedriftene eller produksjonsanleggene i meieribransjen. Formålet er å få økt innsikt i hvordan bedriftene tilpasser seg rammebetingelsene og hvilke vilkår som er viktige for nyskaping. Problemstillingen er å belyse nærmere *hva som karakteriserer meieribedrifters strategier og tilpasninger?* Dels fokuserer vi på hvordan bedriftslederne forstår bedriftens situasjon, hva de gjør for å utvikle bedriften, hvordan de vektlegger kostnadseffektivitet og nyskaping, hvilke ressurser er viktige osv. Videre fokuserer vi på forholdet mellom meieribedriftene og omgivelsene, og da spesielt i et regionalt og lokalt perspektiv. Hva betyr lokale og regionale ressurser for meieribedriftene? Hva betyr offentlige virkemidler i denne sammenhengen?

Denne rapporten, med i stor grad presentasjoner av frekvenser og enkle oversikter i tabellform, er søkende og utforskende (eksplorativ). Den gir en beskrivelse av situasjonen for meieribedrifter, med utgangspunkt i spørsmålene over.

Undersøkelsen viser at meieribransjen er dynamisk. Nesten halvparten av bedriftene hadde vært utredet nedlagt de siste fem årene, hvilket er et uttrykk for at kostnadslederstrategier med vekt på effektivisering er vektlagt i bransjen. På den andre siden arbeides det også mye med nyskaping, for eksempel ved at halvparten av bedriftene arbeidet med utvikling av nye produkter og at ved 75 prosent av bedriftene var det foretatt større investeringer de siste fem årene. Vi har klare indikasjoner på at det kan være et potensiale for økt effektivisering, siden over en fjerdedel av bedriftene utnyttet under halvparten av sin produksjonskapasitet.

I TINE er ansvaret for produktutvikling i hovedsak lagt til sentralledet TINE Norske Meierier. Dette forklarer at kun 18 prosent av bedriftene hadde et sjølstendig ansvar for produktutvikling. Vurdert ut fra kompetansen ved meieribedriftene generelt, synes den å være en uutnyttet ressurs i produktutviklings-sammenheng. Dette begrunner vi med at det var en langt større andel som sier de har eller har tilgang til kompetanse enn de som opplyste at de faktisk drev med utvikling av nye produkter.

En tolkning av data fra vår undersøkelse tyder på at de fleste meieribedriftene ikke kombinerte strategier knyttet til kostnadsorientering og produktutvikling. Dette kan tyde på at det er en viss motsetning mellom disse to strategiene i den praktiske tilpasningen i meieribransjen. Denne tolkningen bygger på indekser vi har utarbeidet. Vi må ta et visst forbehold ved bruk av indekser, jf. vår drøfting av metode og data (kapittel 2).

Undersøkelsen viser at det er klare sammenhenger mellom bedriftslederens personlige egenskaper og evner, og hvilke strategier bedriftene arbeidet etter. Blant bedriftene som var mest orientert mot marked og produktutvikling, fant vi ledere som i større grad enn andre var preget av entreprenørevner.

Når det gjelder funksjoner knyttet til daglig drift av meieriet, var meieribedriftene med unntak for bedriftshelsetjeneste, i stor grad sjølforsynte med tjenester, det vil si bedriften eller morselskapet utfører oppgavene. Dette skyldes sjølsagt at TINE i stor grad håndterer dette internt i organisasjonen.

De klart viktigste aktørene i nettverket til meieribedrifter, for at de skal utvikle seg positivt, var overordnet organisasjonsledd, andre meieribedrifter, forskningsmiljøer og utdanningsinstitusjoner.

Det var en svak sammenheng mellom lokalisering og bedriftens orientering mot lokale og regionale aktører. Bygdemeieriene skilte seg mest ut, ved at de i mindre grad var orientert mot andre aktører enn andre meierier. De kan med andre ord være mer ”lukket”. Til gjengjeld var det en svak tendens til at bymeieriene har minst engasjement i de lokale relasjonene i forhold til de andre meieriene.

Vi har undersøkt om det kan være sammenhenger mellom de enkelte bedriftsstrategiene og kontakt med lokale og regionale aktører. Vi fant kun en klar sammenheng, og det var med bedriftens vektlegging av organisasjonsutvikling. Bedrifter som var mest orientert mot organisasjonsutvikling hadde en sterk og klar tendens til å være mer orientert mot lokale og regionale aktører enn de som ikke var så orientert mot organisasjonsutvikling.

Såkalte langsiktige kontakter knyttet til skoler og goodwill-kontakt med organisasjoner med mer, var den mest vanlige kontakten meieribedriftene hadde med lokale og regionale aktører. Kontakten med det offentlige synes å være beskjeden, og da spesielt SND. Til dette må det bemerkes at mange meieribedrifter er tilknyttet en av de ti regionale TINE-selskapene, som vanligvis er en mer naturlig kontaktpartner for SND.

I forhold til de bedriftsstrategiene vi har studert nærmere (kostnadslederskap, produktutvikling, markedsorientering, organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling), var overordnet organisasjonsledd klart viktigst for meieribedriften. Dette er ikke overraskende siden bedriftenes strategiske ansvar som oftest er plassert hos mer overordnede ledd i organisasjonene, og fordi TINE-bedriftene utgjør en så stor andel av bedriftene.

For mange bedrifter har imidlertid både forskning- og utdanningsmiljøer, leverandørbedrifter og andre bedrifter bidratt vesentlig.

Verken andre bedrifter i kommunen, SND eller konsulenter har noen særlig betydning direkte overfor bedriftene når det gjelder de enkelte bedrifts-

strategiene. Det må her understrekes at noen av disse aktørene kan ha indirekte betydning ved å ha kontakt med overordnet organisasjonsledd.

Generelt var meieribedriftene tilfreds med lokale rammevilkår som tilgang på håndverkertjenester, teknisk infrastruktur (vant, kloakk, rensesystem etc), tilgang på råvarer, tilgang på arbeidskraft og lokal kommunikasjon og transport. Mange bedrifter opplevde en manglende nærhet til markedet. Det var jevnt over bare mindre forskjeller på TINE-bedrifter og andre bedrifter på disse lokale rammevilkårene.

Generelt mente respondentene at det var viktig for lokalsamfunnet at bedriften går godt og at lokale forhold har betydning for bedriften. Samtidig er det tydelig at det var stor mangel på samarbeid lokalt, mangel på lokal støtte og mangel på samarbeidsånd. Meieribedriftene var i liten grad aktive i lokal næringsutvikling.

Mer dyptgående analyser og problematiseringer knyttet til meieribransjen vil bli utført i egne publikasjoner. Dette vil for eksempel være å gå grundigere inn på de enkelte bedriftsstrategiene, som produktutvikling, og analysere hvilke faktorer som er av betydning for at bedriftene skal styrke sin konkurranseposisjon i henhold til de strategiene de har valgt. Videre er det aktuelt å gå nærmere og mer systematisk inn på hva lokale aktører og ressurser betyr for bedriftene. Dette vil spesielt være interessant ut fra et perspektiv hvor man satser på å øke lokal verdiskapning. Slike spørreundersøkelser som dette, har imidlertid en begrensende evne til å forklare og forstå hva som skjer i prosesser i bedrifter og mellom bedrifter og andre aktører. Det må derfor skje en metodisk supplering, ved at vi trekker inn kvalitative studier av konkrete eksempler.

## 12 Litteratur

- Almås, R. (1985): *Bygdesosiologi*. Oslo: Samlaget.
- Almås, R. og K.M. Elden (1997): *Den rurale dimensjon: En teoretisk og geografisk avgrensning*. Rapport 7/97. Trondheim: Senter for bygdeforskning.
- Blekesaune, A. (1999): *Agriculture's Importance for the Viability of Rural Norway*. Report 8/99. Trondheim: Centre for Rural Research.
- Borch, O. J. og E. P. Stræte (red)(1999): *Matvareindustrien mellom næring og politikk*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Borch, O.J. (2000): "Utviklingstrender i norsk matvaremarkeder og krav til strategivalg i primærledd og industri", i Borch, O.J. (red): *Omstillingsutfordringer i norsk landbruksvarebasert næringsmiddelindustri*. NF-rapport 34/2000. Bodø: Nordlandsforskning.
- Brannen, J. (1992): "Combining qualitative and quantitative approaches: an overview", i Brannen, J. (red.): *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Avebury: Aldershot.
- Gripsrud, G. og N. Veflen Olsen (2001): *Hvordan virker samvirket? Markedsorientering og produktutvikling i norsk landbruksamvirke*. Forskningsrapport nr 2/2001. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Jacobsen, E. (2001): *Kjøtt og kjøttvarer i Norge. Om produktutvikling og kvalitetsdifferensiering*. SIFO-rapport nr. 5 2001, Lysaker: Statens institutt for forbruksforskning.
- Porter, M. (1992): *Konkurransefortrinn* (translated into Norwegian from *Competitive Advantage*). Oslo: Tano.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- SSB (2001): *Industristatistikk 1998*. NOS C 650.  
[http://www.ssb.no/emner/10/07/nos\\_industri/nos\\_c650/nos\\_c650.pdf](http://www.ssb.no/emner/10/07/nos_industri/nos_c650/nos_c650.pdf).  
Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Stræte, E. P. (2001): *Produktmangfold i verdikjeden for melk: En analyse av maktforhold*. Rapport 5/2001. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Stræte, E. P. (2001a): *When a firm tries to do something new: Cases of product development in Norwegian dairies*. Paper 4/01. Trondheim: Centre for Rural Research.
- TINE Norske Meierier (2000): *Årsmelding*.

## 13 Vedlegg 1: Norske meieribedrifter

Registrerte meieribedrifter per mai 2001, jf. definisjon side 12.

<b>Bedrift/anlegg</b>	<b>Kommune</b>
Arla Norge	Sør-Odal
Gausdalsmeieriet	Gausdal
Heidal ysteri AS	Sel
Jæren Gårdsmeieri	Klepp
Nestlé Norge Brumunddal	Ringsaker
Nestlé Norge Levanger	Levanger
O Kavli As	Bergen
Røldal Geitostysteri	Odda
Rørosmeieriet AS	Røros
Synnøve Finden Alvdal	Alvdal
Synnøve Finden Flatby	Enebakk
TINE Drammen Meieri	Drammen
TINE Fellesmeieriet Indre Østfold	Eidsberg
TINE Fellesmeieriet Odal	Sør-Odal
TINE Fellesmeieriet Oslo	Oslo
TINE Finnmark Alta	Alta
TINE Finnmark Tana	Tana
TINE Meieriet Sør Haugesund	Haugesund
TINE Meieriet Sør Haukelid	Vinje
TINE Meieriet Sør Kleppe	Klepp
TINE Meieriet Sør Kristiansand	Kristiansand
TINE Meieriet Sør Nærbø	Hå
TINE Meieriet Sør Porsgrunn	Porsgrunn
TINE Meieriet Sør Setesdal	Bygland
TINE Meieriet Sør Sola	Sola

TINE Meieriet Sør Vikedal	Vindafjord
TINE Meieriet Sør Vikeså	Bjerkreim
TINE Meieriet Sør Voll	Klepp
TINE Meieriet Vest Byrkjelo	Gloppen
TINE Meieriet Vest Førde	Førde
TINE Meieriet Vest Nordfjordeid	Eid
TINE Meieriet Vest Syvde	Vanylven
TINE Meieriet Vest Vik	Vik
TINE Meieriet Vest Ørsta	Ørsta
TINE Meieriet Vest Ålesund	Ålesund
TINE Midt-Norge Berkåk	Rennebu
TINE Midt-Norge Elnesvågen	Fræna
TINE Midt-Norge Høgset	Gjemnes
TINE Midt-Norge Kolvereid	Nærøy
TINE Midt-Norge Meldal	Meldal
TINE Midt-Norge Namsos	Namsos
TINE Midt-Norge Selbu	Selbu
TINE Midt-Norge Tresfjord	Vestnes
TINE Midt-Norge Tunga	Trondheim
TINE Midt-Norge Verdal	Verdal
TINE Midt-Norge Ørland	Ørland
TINE Nord-Norge Bodø	Bodø
TINE Nord-Norge Harstad	Harstad
TINE Nord-Norge Mosjøen	Vefsn
TINE Nord-Norge Sandnessjøen	Alstadhaug
TINE Nord-Norge Storsteinnes	Balsfjord
TINE Nord-Norge Sømna	Sømna
TINE Nord-Norge Tromsø	Tromsø
TINE Vestlandsmeieriet Bergen	Bergen
TINE Vestlandsmeieriet Bygstad	Gaular
TINE Vestlandsmeieriet Hardanger	Kvam

TINE Vestlandsmeieriet Sand	Suldal
TINE Vestlandsmeieriet Voss	Voss
TINE Østfoldmeieriet	Sarpsborg
TINE Østlandsmeieriet Brumunddal	Ringsaker
TINE Østlandsmeieriet Dovre	Dovre
TINE Østlandsmeieriet Folldal	Folldal
TINE Østlandsmeieriet Fosheim	Vestre Slidre
TINE Østlandsmeieriet Frya	Ringebu
TINE Østlandsmeieriet Hemsedal	Hemsedal
TINE Østlandsmeieriet Lom og Sjøk	Lom
TINE Østlandsmeieriet Otta	Sel
TINE Østlandsmeieriet Sem	Tønsberg
TINE Østlandsmeieriet Tolga	Tolga
TINE Østlandsmeieriet Tretten	Øyer
TINE Østlandsmeieriet Trysil	Trysil



## **14 Vedlegg 2: Følgerev**

## **15 Vedlegg 3: Spørreskjema**